

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN INFORMATIQUE ET INNOVATION

La technologie en support à la stratégie Business dans l'amélioration des processus financiers de Securex

Ostheimer, Nathalie

Award date:
2018

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



La technologie en support à la
stratégie Business dans
l'amélioration des processus
financiers de Securex

Nathalie Ostheimer

Confidentiel

*Mémoire présenté en vue de
l'obtention du titre de*
Master de spécialisation en
Informatique et Innovation

Mémoire encadré par

Bertrand Verlaine

ANNEE ACADEMIQUE 2017-2018

Faculté d'informatique

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion

Département des Sciences de gestion

Table des matières

1	INTRODUCTION	6
1.1	AVANT-PROPOS	6
1.2	PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ.....	6
1.3	LE MANDAT.....	7
2	CONTEXTE DU PROJET	8
2.1	LA STRATÉGIE DE SECUREX	8
2.2	LA STRATÉGIE FINANCE.....	8
2.3	LA STRATÉGIE IT	11
2.3.1	<i>Le contexte</i>	<i>11</i>
2.3.2	<i>IT Investment.....</i>	<i>12</i>
2.3.3	<i>IT Governance and Framework</i>	<i>14</i>
2.3.4	<i>IT Architecture</i>	<i>16</i>
2.4	LE MODÈLE D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE	18
2.4.1	<i>Modèle d'alignement chez Securex.....</i>	<i>18</i>
3	ANALYSE BUSINESS – DÉFINITION DU PROJET	20
3.1	OBJECTIFS ET LIVRABLES DU PROJET.....	20
3.1.1	<i>Objectifs</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Les livrables</i>	<i>20</i>
3.2	APPROCHE GLOBALE	21
3.2.1	<i>La méthodologie utilisée</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>La planification de la phase d'initiation</i>	<i>22</i>
3.3	LE SCOPE DU PROJET	24
3.3.1	<i>Les parties prenantes</i>	<i>24</i>
3.3.2	<i>Rôles et responsabilités des parties prenantes.....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>La gestion des parties prenantes.....</i>	<i>26</i>
3.3.4	<i>Business Concept.....</i>	<i>32</i>
3.3.5	<i>Les Business process.....</i>	<i>33</i>
3.3.6	<i>Interfaces avec d'autres projets</i>	<i>39</i>
3.4	OPPORTUNITÉS ET PROBLÈMES ACTUELS	40
3.4.1	<i>Les problèmes actuels</i>	<i>40</i>
3.4.2	<i>Les progiciels en place</i>	<i>41</i>
3.4.3	<i>Les besoins des utilisateurs</i>	<i>42</i>
3.5	LA SOLUTION PROPOSÉE	43
4	ANALYSE FONCTIONNELLE.....	44
4.1	LES ACTEURS	44
4.2	LE DIAGRAMME DE CAS D'UTILISATION	44
4.3	LES EXIGENCES FONCTIONNELLES	45
4.4	LES EXIGENCES NON FONCTIONNELLES	47
4.4.1	<i>La facilité d'utilisation</i>	<i>47</i>
4.4.2	<i>La fiabilité.....</i>	<i>47</i>
4.4.3	<i>La performance</i>	<i>47</i>
4.4.4	<i>La capacité fonctionnelle.....</i>	<i>47</i>
4.4.5	<i>La maintenabilité.....</i>	<i>48</i>
4.4.6	<i>La portabilité</i>	<i>48</i>
4.5	VUE STATIQUE DU SYSTÈME : LE DIAGRAMME DE CLASSE.....	49
4.5.1	<i>Définition des classes et de leurs attributs</i>	<i>49</i>
4.6	LE PROTOTYPE	51
5	L'ANALYSE DE RISQUE	52
6	LA GESTION DU CHANGEMENT	55

6.1	QUALIFICATION DU CHANGEMENT	55
6.2	LE PROCESSUS DE CHANGEMENT.....	55
6.2.1	<i>Dimensionnement de l'équipe CDC</i>	57
6.2.2	<i>La configuration de l'équipe CDC</i>	58
6.3	DIAGNOSTIC DU CHANGEMENT	59
6.3.1	<i>Les formes de changement</i>	59
6.3.2	<i>La nature du changement</i>	60
6.3.3	<i>La cartographie des changements</i>	61
6.3.4	<i>La cartographie des acteurs du changement</i>	63
6.3.5	<i>L'analyse stratégique du changement</i>	66
6.3.6	<i>La marguerite sociologique</i>	68
6.3.7	<i>La culture organisationnelle</i>	71
6.3.8	<i>Le fonctionnement organisationnel</i>	73
6.3.9	<i>L'étude d'impact en cadrans</i>	74
6.4	LE CYCLE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	76
6.4.1	<i>Les résistances</i>	76
6.4.2	<i>La matrice DRAS</i>	76
6.4.3	<i>La gestion des résistances</i>	78
6.4.4	<i>La Communication - Formation</i>	78
6.5	LE CYCLE DE PILOTAGE DU CHANGEMENT	79
6.5.1	<i>La carte des alliés</i>	79
7	CONCLUSION	83
8	REMERCIEMENTS	83
9	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	84
9.1	RÉFÉRENCES LITTÉRAIRES	84
9.2	RÉFÉRENCES INTERNET	85
10	GLOSSAIRE	86
11	ANNEXES	87

TABLE DES ILLUSTRATIONS :

Figure 1 : Stratégie Focus C	8
Figure 2 : Evolution du rôle du département Finance	9
Figure 3 : Focus C – Vision Finance	9
Figure 4 : La technologie comme support à la stratégie financière de Securex.....	10
Figure 5 : Organigramme IT.....	11
Figure 6 : Grille McFarlan.	12
Figure 7 : Catégories de projet.....	13
Figure 8 : Cycle d'amélioration de l'IT	15
Figure 9 : The IT Architecture Operating Model	17
Figure 10 : Evolution du modèle d'alignement de l'IT	19
Figure 11 : Objectif de création de valeur ajoutée.....	20
Figure 12 : La roue de Deming - PDCA	21
Figure 13 : Securex project life cycle.....	22
Figure 14 : Phase d' initiation Roadmap	23
Figure 15 : La cartographie des parties prenantes.....	24
Figure 16 : Matrice Intérêt/Pouvoir des parties prenantes par le PMBOK	26
Figure 17 : Organigramme du département financier	33
Figure 18 : Le processus P.24 - Clôture mensuelle.....	35
Figure 19 : Le sous processus : Préparer les rapports	36
Figure 20 : Le sous processus : Préparer le RBM annuel.....	36
Figure 21 : Processus P.25 - Budget et Rolling Business Management.....	38
Figure 22 : Sous processus charger les plans	38
Figure 23 : Le processus P.27 – Costing	39
Figure 24 : SAP FICO chez Finance	41
Figure 25 : Use Case Diagram Finance	44
Figure 26 : Diagramme de classe système reporting	49
Figure 27 : Prototype du rapport P&L.....	51
Figure 28 : Le processus de changement	55
Figure 29 : Configuration et dimensionnement	58
Figure 30 : Le slogan.....	58
Figure 31 : Taux de transformation.....	63
Figure 32 : Cartographie des acteurs du changement	64
Figure 33 : La marguerite sociologique	68
Figure 34 : Les valeurs Securex	69
Figure 35 : Matrice OCAI	71
Figure 36 : Résultat de l'assessment OCAI	72
Figure 37 : Organigramme Securex.....	73
Figure 38 : La matrice DRAS	76
Figure 39 : La courbe d'apprentissage du changement	78
Figure 40 : Matrice Implication/Perception des acteurs.....	80
Tableau 1 : Identification des parties prenantes et de leur mission	25
Tableau 2 : Les acteurs du projet	26
Tableau 3 : Matrice intérêt/pouvoir des parties prenantes.....	28
Tableau 4 : Nombre de processus dans le scope	33
Tableau 5 : Listes des tâches In-Out Scope (Processus P.24)	36
Tableau 6 : Listes des tâches In Scope (Processus P.25)	37
Tableau 7 : Le processus P.27 – Costing.....	39
Tableau 8 : Les exigences fonctionnelles	45
Tableau 9 : La classe « Accounting Order ».....	49
Tableau 10 : La classe « Version ».....	49
Tableau 11 : La classe « Calendrier »	50
Tableau 12 : La classe « IO_Hierarchie »	50
Tableau 13 : La classe « CC_Hierarchie »	50

Tableau 14 : La classe « CC_Hierarchie »	51
Tableau 15 : Grille des niveaux de criticité des risques.....	52
Tableau 16 : Matrice des risques	53
Tableau 17 : Matrice Risques /Use Case	54
Tableau 18 : Mesure de la largeur du changement	57
Tableau 19 : Mesure de la profondeur du changement	57
Tableau 20 : Les types de changement	60
Tableau 21 : 16 points de changement	61
Tableau 22 : Catégories d'acteurs	63
Tableau 23 : Rôles des acteurs du changement.....	65
Tableau 24 : Grille d'analyse stratégique	66
Tableau 25 : La matrice DRAS du projet.....	77
Tableau 26 : La carte des alliés.....	81
Tableau 27 : Liste des rapports fournis par le département financier	90
Tableau 28 : Liste des processus financiers	91
Annexe 1 : La stratégie Securex	87
Annexe 2 : portfolio management process	88
Annexe 3 : IT Analyse SWOT	89
Annexe 4 : Liste des rapports Financiers	90
Annexe 5 : Liste des Processus Financiers.....	91
Annexe 6 : Root-cause insatisfaction client	93
Annexe 7 : La grille de cadrage de la conduite du changement.....	95
Annexe 8 : Data flow integration	96

1 Introduction

1.1 Avant-propos

Le 08/02/2018, Monsieur Philippe Palm, Directeur financier chez Securex accusait réception de ma proposition de réaliser ce travail de fin d'étude sur une problématique au sein de son département.

Le 15/02/2018, j'ai également reçu le soutien de Monsieur Frans Temmerman, Chief Information Officer du groupe Securex.

Le scope initial du projet était d'analyser comment le département IT et sa stratégie peuvent supporter le business dans sa stratégie par des choix plus judicieux dans l'investissement de technologies et dans leur implémentation.

Le périmètre étant très large, le scope de l'analyse a été réduit à la réalisation d'une étude de solution technologique pour soutenir le département financier dans sa stratégie financière.

Certaines abréviations ou termes utilisés dans cette analyse font partie du jargon de l'entreprise, d'autres termes sont propres aux spécialistes de la finance. Un glossaire page 86 reprend ces notions.

1.2 Présentation de la société

Securex est une entreprise belge active depuis 112 ans dans le secteur de la gestion des ressources humaines.

Outre ses activités de secrétariat social, Securex offre de nombreux autres services intégrés comme les services dans le domaine du développement d'entreprise, de l'administration du personnel et du calcul des salaires, de la prévention et du bien-être des travailleurs, de la formation, du développement de talents, des assurances et de la consultance HR.

En 2016, Securex a atteint un chiffre d'affaires de 276 millions d'euros.

Le groupe compte 1.700 travailleurs en Belgique, en France, au Luxembourg et aux Pays-Bas, répartis dans 31 agences régionales et deux sièges principaux situés à Bruxelles et à Drongen (Gent).

Les clients de Securex sont principalement des starters et des indépendants expérimentés ou PME, ainsi que des grandes entreprises et des administrations publiques dans plusieurs domaines, avec plus de 83.800 entreprises, 116.000 indépendants et 5.600 comptables, courtiers et experts - comptables partenaires privilégiés.

1.3 Le mandat

Je travaille chez Securex depuis le 1^{er} décembre 2017, dans le département Finance, section Controlling, en tant que Financial Business Partner.

Les principales responsabilités du Financial Business Partner sont :

- Être propriétaire du processus de planification stratégique (Clôtures mensuelles, budget, Forecast, plan)
- Être un partenaire de confiance dans le domaine financier pour le leadership de Securex
- Soutenir le processus d'investissement (Analyse NPV¹)
- Assurer le Business monitoring:
 - Reporting : Fournir et expliquer les données financières (Réal, prévisions & budget) au management, au conseil d'administration pour une unité, un segment, un produit, etc.
 - Transparence : facturation intergroupe par l'intermédiaire de clés de répartition, de time-sheet
 - Suivi des projets, rédaction des Business Case
- Réaliser des analyses financières ad hoc

Le département financier occupe actuellement 29 personnes réparties dans différentes fonctions comme représenté dans l'organigramme repris ci-dessous.

Le directeur financier, mon N+2, est le commanditaire du projet. Le responsable de la section Controlling, mon N+1 est notre SPOC² Finance. Je fais moi-même partie de l'équipe projet en tant que Business Analyst.

J'ai été engagée chez Securex pour mon expertise professionnelle longue de 20 ans dans les domaines de la finance au sein d'une grande société, et pour avoir participé à tous les stades de sa transformation d'une entreprise publique, perçue comme non performante, à une société anonyme de droit public dynamique et cotée en bourse (bpost).

Etant partie prenante du projet, je tenterai de rester la plus objective possible sur l'analyse et de prendre tout le recul nécessaire.

¹ NPV (Net Present Value) : La valeur actuelle nette est une mesure de la rentabilité d'un investissement.

² SPOC Finance : Single Point of Contact Finance pour introduction du Business Case. Chaque projet doit avoir un Business Case validé par une personne de l'équipe Controlling en Finance.

2 Contexte du projet

Nommée gérante du projet, la raison d'être de cette initiative a été décrite lors d'un entretien avec le directeur financier de Securex, mandataire de ce projet, afin de bien en comprendre le contexte.

Ce projet est directement aligné à la stratégie du Groupe Securex.

2.1 La stratégie de Securex

La mission de Securex: "Let's make organizations & people successful in business & in life!"

« Ensemble avec nos clients, passer à l'action pour être proactifs pour les organisations et les personnes qui se cachent derrière, y compris nos collaborateurs pour les aider à réussir (sur le plan financier et personnel) car aujourd'hui vie professionnelle et privée sont toujours plus interconnectées, le succès personnel et privé sont intimement liés »

L'ambition de Securex : Une croissance supérieure à celle du marché (+5%)

La stratégie³ Focus C (2016-2020) de Securex est une stratégie qui consiste à atteindre la croissance par l'orientation client.

Cette stratégie est déclinée en trois priorités stratégiques :

1. Customer Connection, être les meilleurs dans leur secteur
2. Boost Sales, atteindre un chiffre d'affaire de 36M€ en 2020
3. Innovation, de nouveaux process et modèles Business

Figure 1 : Stratégie Focus C



2.2 La stratégie Finance

Rattaché à la direction générale, le département financier chez Securex est seulement perçu comme un groupe comptable gardien des données financières et qui répond aux obligations légales auxquelles les entreprises sont tenues.

Dans un monde complexe et en rapide évolution, les attentes des clients sont digitales : D'une seule touche, ils exigent un service et une réponse immédiate.

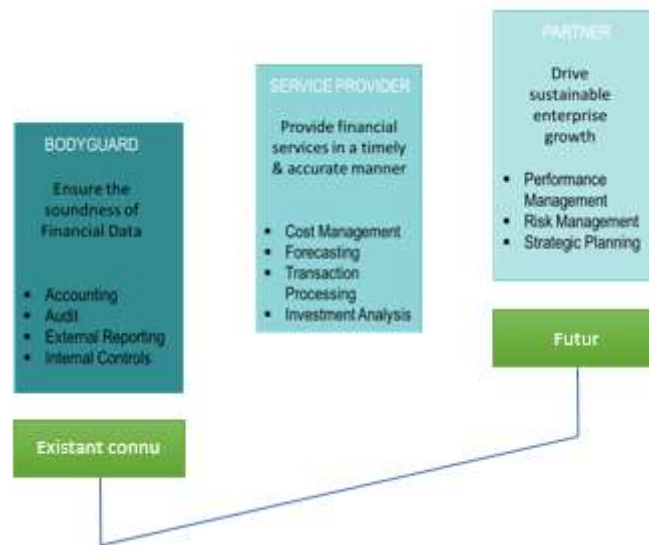
Le business, client interne du département financier, n'est pas satisfait de la qualité des services que lui rend ce dernier.

La demande du business est claire : l'équipe financière doit fournir des informations financières à valeur ajoutée, de qualité et à temps, améliorer sa façon de travailler et se développer.

³ La stratégie Focus C de Securex Cfr. Annexe 1

La Figure 2 reprise ci-dessous décrit l'évolution du rôle des collaborateurs du département Finance et la rupture entre l'existant et la situation souhaitée.

Figure 2 : Evolution du rôle du département Finance



Pour opérer cette transformation, la stratégie financière se construit autour de deux objectifs :

1. Offrir des chiffres financiers de qualité et beaucoup plus rapidement
2. Devenir un partenaire à forte valeur ajoutée

Ceci afin de permettre de prendre des décisions beaucoup plus rapidement en fonction du marché et des besoins des clients.

Figure 3 : Focus C – Vision Finance

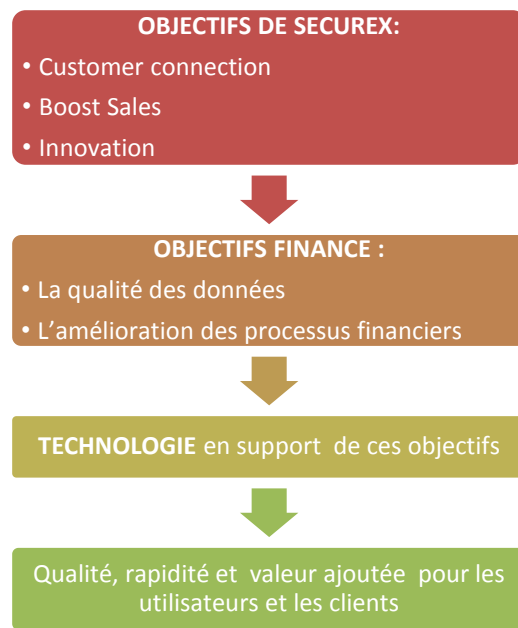


La stratégie Financière va donc opérer suivant deux axes :

1. La **qualité des données**
2. L'**amélioration des processus** financiers

La direction financière a également décidé d'investir dans la technologique pour libérer des ressources et servir ainsi ses clients de la meilleure façon possible et de prendre une position forte dans les décisions du business.

Figure 4 : La technologie comme support à la stratégie financière de Securex



Dans cette perspective, la direction financière a lancé un programme de transformation sur 5 ans regroupant plusieurs projets liés à l'amélioration des processus : Process Excellence Lean Six Sigma, Project Portfolio Management, Procurement et Performance Monitoring et Reporting.

Performance Monitoring & Reporting est un sous-objectif du programme de transformation qui se concentre sur l'amélioration des processus financiers.

2.3 La Stratégie IT

2.3.1 Le contexte

Tous les métiers en lien avec l'IT sont regroupés dans une entité légale indépendante appelée centre de calcul, à l'exception du département Facil-IT, qui lui est intégré dans l'entité légale ASBL Group qui centralise toutes les Corporate Units. Facil-IT est en charge de l'acquisition du petit matériel informatique et du service Helpdesk interne.

Avec 170 collaborateurs en Belgique, dont 33% ont des contrats externes, le payroll de l'IT représente plus ou moins 10% de la population du groupe Securex, et, par rapport au marché, le coût des ressources chez Securex est beaucoup trop élevé. De plus, 25% de l'effectif est mobilisé pour suivre des formations et 65% du temps des équipes est consacré à des activités de « housekeeping ».

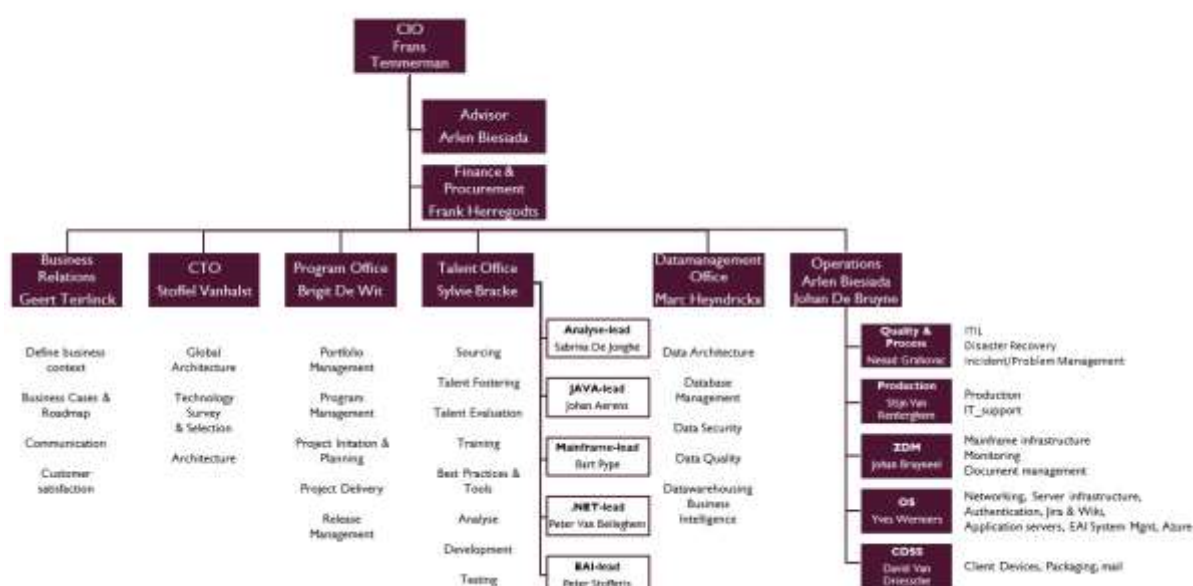
Outre leur isolement dans une entité légale différente, les services IT sont localisés géographiquement exclusivement sur le site de Gent avec des collaborateurs principalement néerlandophones.

Tout comme le département financier, l'image de l'IT auprès des entités Business n'est pas très positive.

De plus, les relations entre ces deux départements sont historiquement tendues.

Jusqu'il y a deux ans encore, l'organisation IT était une structure en râteau avec beaucoup trop de niveaux hiérarchiques. Depuis l'arrivée du nouveau CIO, l'IT est structuré selon son organisation fonctionnelle et suit le flux TOMA⁴.

Figure 5 : Organigramme IT



⁴ TOMA : Target Operation Model Architecture

2.3.2 IT Investment

2.3.2.1 La gestion de projets⁵

La gestion de projet est un processus conjoint entre l'IT et le département financier.

Chaque idée de projet doit au préalable être présentée au Project Governance Board pour approbation.

Trois critères sont à considérer pour introduire une idée de projet :

- Le changement proposé aura un impact sur plus d'une organisation du groupe Securex
- Le changement proposé utilisera des ressources IT ou des ressources d'autres départements.
- Le changement proposé n'est pas prévu dans le budget.

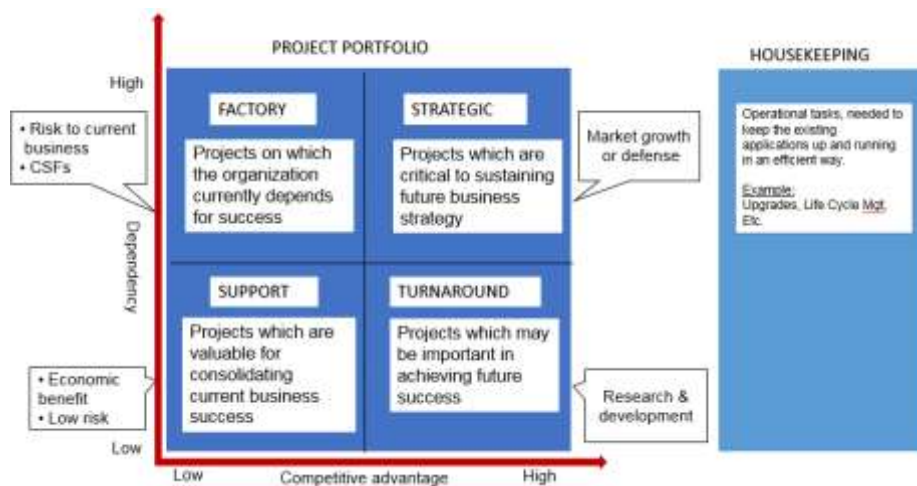
Si l'idée de projet remplit au moins un de ces trois critères, l'idée de projet doit suivre le processus complet d'approbation. Dans le cas contraire, seul un business case validé par le Financial Business Partner, signé pour accord par le BU Management, doit être introduit. Le business case standard développé par le SEO⁶ doit obligatoirement être utilisé.

Ensuite, les idées de projets doivent être caractérisées par une catégorie inspirée de la grille McFarlan.

Le modèle de la grille stratégique de MCFARLAN, est un modèle spécifique au domaine de l'IT, qui est utilisé pour évaluer la nature des projets que l'organisation informatique a dans son portefeuille, dans le but de voir à quel point ce portefeuille supporte les intérêts opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

L'axe des abscisses représente l'impact du projet sur la stratégie IT tandis, que l'axe des ordonnées représente l'impact du projet sur les opérations informatiques. C'est-à-dire que les projets qui figurent en tête de cet axe améliorent l'efficacité ou la qualité des systèmes existants et des processus du business ou permettent de réduire leurs coûts.

Figure 6 : Grille McFarlan⁷.



⁵ (Cfr. Annexe 2) : Le flux d'approbation d'une idée de projet Securex

⁶ Strategic Executive Officer : la personne qui assure les responsabilités de Project Management Officer

⁷ Cours de Stratégies IT et qualité des services par Mr Yves Wautelet inspiré de R. Nolan, W. McFarlan, Information Technology and the Board of Directors, Harvard Business Review, 2005.

Basé sur ce principe, les projets sont positionnés dans les quatre catégories reprises ci-dessous dans la Figure 7

Figure 7 : Catégories de projet

Mandatory projects:	• Legal Obligations
Replacement or Life Cycle Projects:	• IT Infrastructure (maintenance) • Buildings (major repairs & maintenance)...
Strategic & Operational Projects	• Focus C (2017), Acquisitions, Hive 5, ...
Innovation Projects	• Free Thinking

Cette catégorisation détermine les livrables de la phase d'initiation des projets.

Pour les projets repris dans les catégories : « Factory & strategic projects », le business case et l'analyse de risque sont de rigueur.

Pour les projets repris dans les catégories : « Mandatory, Innovation, Replacement or Lifecycle projects », seule l'analyse de risque doit être réalisée.

La priorisation des idées se réalise en classant les projets candidats selon 3 types de critères :

- Stratégique
- Financier (investissement, Pay-back, NPV)
- Risque (Process, complexité technique, ressources).

Les paramètres de notation peuvent être différents pour chaque catégorie de projet.

Le résultat servira de base pour la discussion et le classement final.

Les projets candidats classés les plus bas peuvent être annulés ou retardés lorsque la capacité des ressources disponibles et/ou le budget est insuffisant.

Le Project Governance Board est composé de 8 à 10 personnes représentant l'IT, le département financier (SEO) et le business.

Le rôle du département financier :

Le département financier doit aider le Business dans :

- La validation du type de projet
- L'évaluation des risques
- Le budget
- Le Business case s'il est requis.

Finance détermine ce qui doit être considéré comme investissement ou non.

- Le Financial Business Partner, collaborateur du département Controlling doit communiquer le centre de coûts et l'ordre interne du Business Owner.
- Le Financial Business Partner doit surveiller et suivre les coûts d'investissement avec SAP Fixed Assets report, MS Project et les template Excel prédéfinis pour communiquer les écarts au Business Owner.
- Le SEO doit gérer les projets dans MS Project et mentionner obligatoirement :
 - La description du projet
 - Le montant du budget
 - Les réalités comptables

2.3.2.2 Service Pricing Model

L'IT dispose de son propre système OTP, par lequel passent toutes les commandes, par opposition aux entités légales Business, qui ne disposent pas encore de système Procurement.

Tous les achats sont discutés et approuvés par le Board. Chaque service presté par le centre de calcul est refacturé aux clients, les Business Unit ou les corporate Unit sur base d'un tarif forfaitaire jour/homme.

2.3.3 IT Governance and Framework

Pour gérer les services informatiques, l'entité IT a adopté la méthode ITIL⁸.

ITIL est un référentiel de bonnes pratiques orienté processus destiné aux organisations informatiques qui délivrent des services complets à leurs clients.

ITIL est structuré autour du cycle de vie d'un service, réparti en 5 étapes :

- La stratégie du service dont l'objectif est de comprendre les clients IT, définir l'offre répondant aux besoins des clients, les capacités et ressources nécessaires au développement de service et identifier les moyens de succès pour une exécution réussie.
- La conception du service assure que les nouveaux services et ceux modifiés soient conçus efficacement, en termes de technologie et d'architecture, afin de satisfaire les attentes du client. Les processus sont aussi pris en considération dans cette phase.
- La transition du service intègre la gestion du changement, le contrôle des actifs et de la configuration, la validation, les tests et la planification de la mise en fonction du service afin de préparer la mise en production.
- L'exploitation du service fournit le service de manière continue et le surveille quotidiennement.
- L'amélioration continue du service permet au service IT de mesurer et d'améliorer le service, la technologie ainsi que l'efficacité et l'efficience dans la gestion générale des services.

Les actions stratégiques de l'IT sont donc inspirées des bonnes pratiques de la méthode ITIL et s'articulent autour de 5 priorités :

1. La création de valeur :

Actuellement, la majorité du temps des équipes IT est consacré à de la maintenance ou du développement. Il faut davantage travailler avec des applications externes, des partenaires, des interfaces ou des solutions cloud.

2. Réduire la diversité :

La réduction de la diversité technique dans les systèmes IT, mais aussi l'amélioration des processus métier est cruciale pour réduire les coûts de maintenance des technologies IT et consacrer plus de budget à de nouveaux projets de croissance et d'innovation. Il faut impérativement endiguer le phénomène Shadow IT⁹.

3. L'organisation :

En interne à l'organisation informatique, certains projets augmenteront la maturité générale de l'organisation informatique et la relation IT / Business :

- Un centre de compétences Microsoft est idéal pour combiner les connaissances IT et les représentants Business afin de tirer pleinement parti de la technologies Microsoft, telle que les applications Office 365.
- Un Corporate data dictionary permettra aux représentants Business et IT de collaborer de la meilleure manière : gouvernance des données, classification des données.

⁸ ITIL : Information Technology Infrastructure Library, <https://www.itilfrance.com>

⁹ Shadow IT est le terme utilisé pour désigner des systèmes d'information et de communication réalisés et mis en œuvre au sein de l'organisation sans approbation de la direction des systèmes d'information.

- Devops¹⁰ apportera aux développeurs et aux opérations, l'ensemble du processus de lancement et de support à un niveau de maturité plus élevé et un meilleur niveau de service.

4. L'innovation :

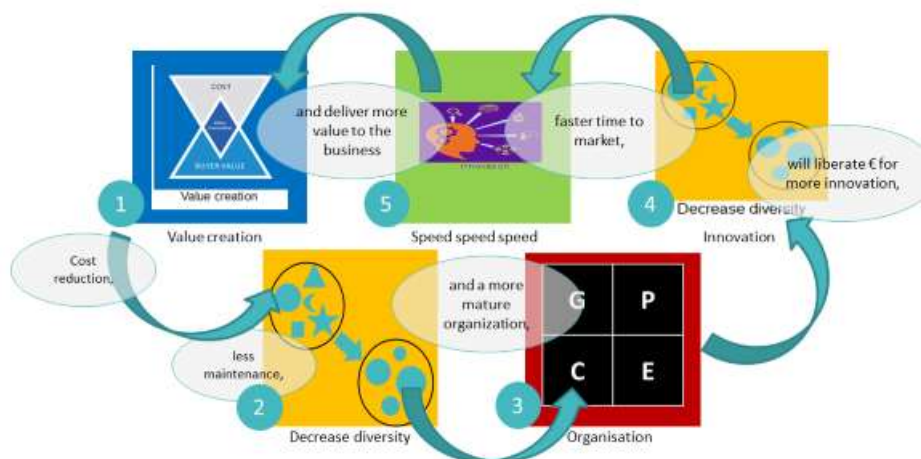
Un certain nombre d'expériences ou d'études seront réalisées, en collaboration avec le centre de solutions, l'innovation et la digitalisation. Un grand track est réservé aux initiatives de suivi du projet Datavault¹¹.

5. Speed speed speed

Ces projets ont pour objectif spécifique de créer des plates-formes qui permettront une mise sur le marché plus rapide avec moins de « downtime¹² » pour l'installation de nouveaux logiciels. Le système du futur est une combinaison de déploiements de hardware, d'OS et de déploiement logiciels sur de nouvelles plates-formes pour permettre des mises à jour logicielles plus invisibles et plus rapides.

La plate-forme Mendix et les capacités IT permettront un développement rapide des applications. Il y a d'autres projets sur d'autres voies qui contribueront également à une mise sur le marché plus rapide, mais qui se concentrent principalement sur une autre ligne directrice, comme les coûts ou l'organisation interne. Ces projets sont : « DevOps » et « Infrastructure as a service ».

Figure 8 : Cycle d'amélioration de l'IT



¹⁰ Le devops est un mouvement en ingénierie informatique et une pratique technique visant à l'unification du développement logiciel (dev) et de l'administration des infrastructures informatiques (ops), notamment l'administration système.

¹¹ Data Vault introduit une notion d'architecture de processus. Les structures de données sont déterminées selon une modélisation relationnelle ET selon une notion de processus selon la "fonction" de la donnée fonctions. <https://fr.slideshare.net/dlinstedt/prsentation-data-vault-et-bi-v20120508>

¹² Downtime : Temps d'arrêt

2.3.4 IT Architecture

2.3.4.1 Objectifs

Le nouveau CIO veut mettre en place une nouvelle architecture. Les objectifs de cette nouvelle architecture sont :

1. Assurer la cohérence dans la manière de communiquer digitalement vers l'extérieur :
 - Fonctionner en tant que groupe
 - Fournir des solutions à l'utilisateur comme une interprétation de ses besoins
2. Définir un cadre clair :
 - Pour la construction de nouvelles solutions ICT au sein du groupe Securex
 - Pour l'intégration de solutions dans le paysage des TIC¹³
3. Supprimer la complexité interne :
 - Ne pas rendre le jargon interne et la structure visibles à l'extérieur
 - Créer la possibilité d'échanger / ajouter des composants avec un impact plus limité
4. Maintenir la flexibilité pour la mise en œuvre et l'évolution des processus métier spécifiques
5. Possibilité de réaliser des scénarios de croissance sans impact sur l'existant

L'architecture du groupe Securex doit soutenir le business dans ses objectifs de croissance et son orientation vers le client.

Elle doit être motivée par un solide modèle de gouvernance et d'engagement. Cela offrira ainsi de la flexibilité pour intégrer à la fois les applications existantes et les capacités futures.

2.3.4.2 IT Architecture Operating Model

Pour définir l'architecture IT du groupe Securex, nous devons le positionner en fonction de deux dimensions : le niveau de standardisation et le niveau d'intégration des processus métiers.

La standardisation d'un processus métier signifie que son exécution est indépendante de la géographie, et de la personne qui l'exécute.

L'intégration des processus métiers signifie que ces processus partagent les mêmes données. Ils peuvent ainsi soit être intégrés pour former un processus global de bout en bout de l'entreprise, soit partager les informations afin de permettre par exemple une vision 360° du client.

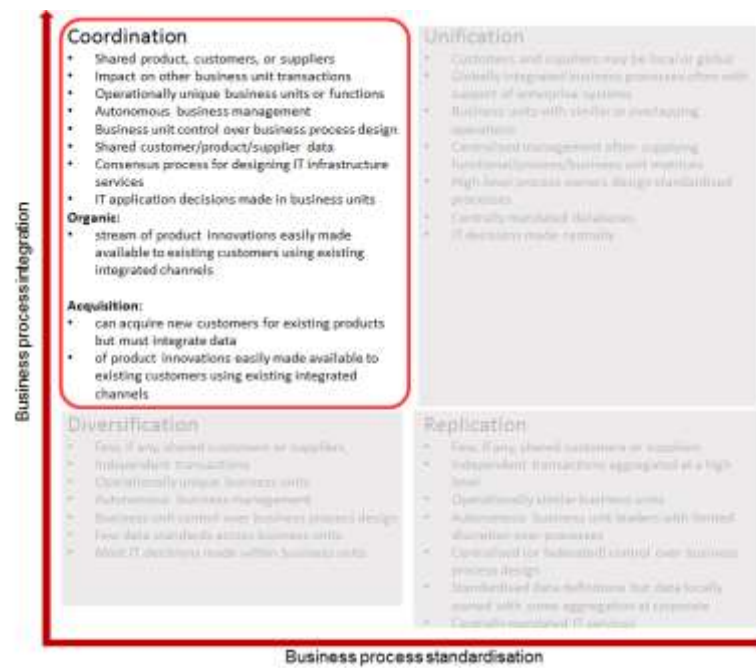
Le croisement de ces deux dimensions fait émerger quatre types de modèles opérationnels :

1. **Coordination** : faible standardisation des processus, mais forte intégration des processus
2. **Unification** : forte standardisation et forte intégration à la fois
3. **Diversification** : entreprises nécessitant une faible standardisation et une faible intégration
4. **Réplication** : forte standardisation mais faible intégration

Le modèle opérationnel du groupe Securex est le modèle de coordination comme représenté à la Figure 9

¹³ TIC : Les Technologies de l'Information et de la Communication

Figure 9 : The IT Architecture Operating Model



2.4 Le modèle d'alignement stratégique

2.4.1 Modèle d'alignement chez Securex

Tout comme la stratégie du département financier, la stratégie IT se décline autour de l'axe de la satisfaction du client d'abord. Le client est au centre de toutes les décisions.

Pour les deux entités également, le déclencheur à la base de leur plan d'actions réciproques, via l'amélioration des processus, est l'insatisfaction de leurs clients internes.

L'entité de l'IT chez Securex a longtemps été perçue comme un simple prestataire de services opérationnels qui élaborait sa stratégie d'organisation des infrastructures et ses processus dans le but de fournir un excellent niveau de service mais sans tenir compte des besoins du Business.

On pourrait donc dire que longtemps, l'alignement entre le Business et l'IT se positionnait dans un modèle « Service Level »

Cependant, le Shadow IT est très présent chez Securex. Les dirigeants des entités opérationnelles business ont souvent pris la liberté d'acquérir eux-mêmes, sans consultation préalable des équipes de l'IT, les technologies qui leurs semblaient les plus appropriées pour leurs besoins. Nous pouvons même constater, que des applications ont été acquises sur décision du management du comité de direction après une démonstration convaincante lors d'événements externes divers. Pourrait-on dire alors, que nous nous trouvions plutôt, dans un modèle d'alignement de type « Strategy Execution ».

En réalité, nous ne pouvons pas parler d'alignement entre les deux Stratégies. Il n'y avait tout simplement pas de stratégie, ni en IT, ni en Business.

En 2016, après quelques constats sur la situation du groupe, que je ne développerai pas dans cette analyse par respect sur la confidentialité, la direction générale a pris conscience qu'il devenait dangereux de piloter le groupe sans gouvernail et sans personnes ayant les compétences nécessaires pour mener ce changement. La stratégie Focus C (Cfr. Annexe 1) a été définie et de nouveaux dirigeants externes sont arrivés.

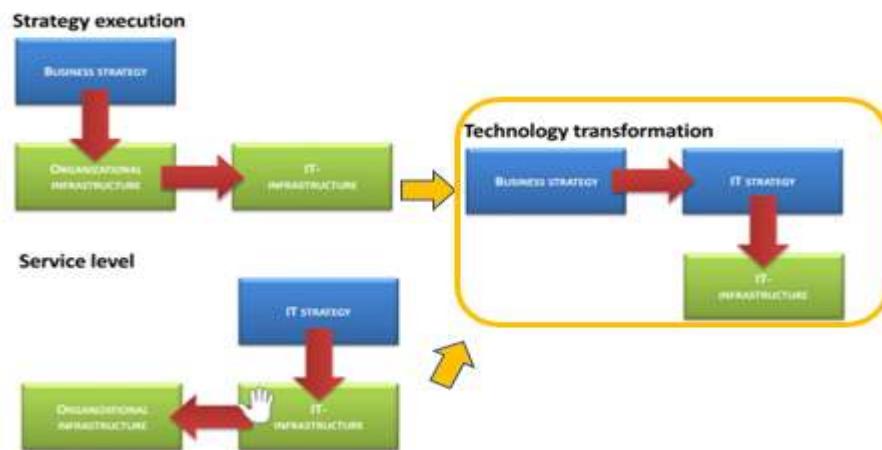
Depuis un peu plus de 3 ans, avec l'arrivée d'un nouveau CIO possédant une expérience internationale dans de grosses structures, la culture de l'entité IT a évolué. La définition d'une stratégie et des objectifs clairs ont été définis. L'entité de l'IT se présente maintenant plutôt comme un vecteur de la transformation digitale du groupe Securex au service des clients.

En 2016, ce fût l'arrivée d'un nouveau directeur financier également avec une longue expérience qui, après 3 mois, faisait constat de la situation peu satisfaisante des services rendus par le département financier et la culture générale du groupe Securex. Une stratégie financière axée sur la satisfaction des clients internes, par la création de valeur ajoutée, avec la technologie en support, a été définie.

Une gouvernance commune entre les équipes de l'IT et le Business management a été mise en place avec la constitution de l'équipe Project Governance Board. Toutes les décisions aux niveaux des projets et des acquisitions doivent passer par une validation au PGB.

Le modèle d'alignement entre la stratégie IT et la stratégie Business correspond maintenant au modèle « Technology Transformation »

Figure 10 : Evolution du modèle d'alignement de l'IT¹⁴



En effet, si nous nous basons sur le modèle d'alignement stratégique de d'Henderson et Venkatraman, l'alignement stratégique se réalise autour de deux mouvements :

- La cohérence stratégique entre les dimensions internes et externes de l'entreprise.
- L'intégration fonctionnelle des technologies de l'information au sein de l'entreprise

Dans ce mode, la direction générale définit une nouvelle stratégie qui va déclencher une redéfinition de la stratégie de la direction IT. Une fois cette stratégie redéfinie, il faut penser les infrastructures et les processus technologiques à mettre en place.

L'entité IT est alors évaluée par sa capacité à fournir une innovation technologique adaptée aux besoins de ses clients et aux délais de réalisation. L'IT est un facteur primordial de différenciation dans ce genre de stratégie.

¹⁴ Cours de Stratégies IT et qualité des services par Mr Yves Wautelet, inspiré du modèle d'Henderson et Venkatraman.

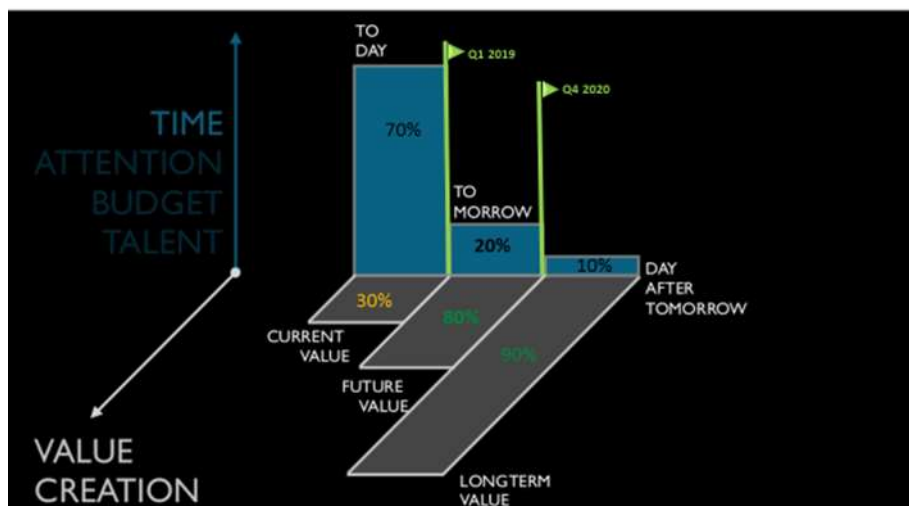
3 Analyse Business – Définition du projet

3.1 Objectifs et livrables du projet

3.1.1 Objectifs

L'objectif¹⁵ de ce projet est d'accroître la satisfaction des clients du département financier par l'amélioration des processus financiers afin de passer d'un taux actuel de 30% de valeur ajoutée dans les analyses financières à un taux **de 80 %** à la fin du premier trimestre 2019.

Figure 11 : Objectif de création de valeur ajoutée



Cet objectif est aligné à la stratégie du groupe Securex, répond à la nécessité d'innover par les processus et place satisfaction client au cœur des préoccupations.

Chaque mois, la satisfaction des clients du département financier sera évaluée via une enquête NPS¹⁶ auprès d'un échantillon de clients représentatif et mesurée par le score du rolling-NPS.

L'objectif est accepté, j'ai été mandatée comme gérante du projet par le directeur financier et sponsorisée par le CEO.

L'objectif est réaliste : l'initiative a été validée par le comité de Direction le 26 février 2018. Le mercredi 16 mai, j'ai reçu confirmation que l'idée de projet était validée au Project Governance Board (PGB) du vendredi 11 mai 2018. Une ressource de l'équipe BI a été libérée à 100% pour m'assister sur le projet et 50% de mon temps sera consacré à ce projet.

3.1.2 Les livrables

A la fin de l'analyse, un inventaire des solutions existantes et des solutions à développer pour l'amélioration des processus doit être dressé. Les solutions les plus pertinentes doivent être identifiées et évaluées, et une solution privilégiée doit être proposée.

Un business Case reprenant 3 scénarios (Base, Best et Worst case) ainsi qu'un Risk assessment doivent être introduits pour le 25 juin 2018 pour validation par le PGB du mercredi 27 juin. La date souhaitée de mise en place de la solution privilégiée est fixée au 31 mars 2019.

¹⁵ L'objectif doit être SMART, Aligné à la stratégie, Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et délimité dans le Temps

¹⁶ NPS : Net Promotor Score : taux de promoteur, rolling-NPS est une moyenne sur 3 mois

3.2 Approche globale

3.2.1 La méthodologie utilisée

Dans le cadre de ce projet, je vais suivre une approche structurée, et inspirée des méthodes génériques PRINCE2 et PMBOK, comme fil conducteur afin de m'assurer d'atteindre les objectifs spécifiques de ce projet dans les délais impartis.

Aussi bien dans la méthode de PRINCE2 que celle de PMBOK, 5 processus principaux sont utilisés comme structure de base pour gérer et suivre un projet en différentes phases (Initiation-Planning-Execution-Contrôle-Clôture)

Dans le cadre de ce travail, nous sommes dans la première phase, la phase d'Initiation, de business modeling, également appelée la phase d'analyse des besoins (Requirement).

Dans cette méthode structurée, je vais utiliser à l'intérieur de la phase d'initiation, des cycles agiles comme illustré dans le principe de Deming. Ce principe est utilisé comme référence afin de planifier, mesurer et suivre le projet de manière efficace et effective.

Figure 12 : La roue de Deming - PDCA



Les méthodes de collecte des informations principales utilisées pour ce travail sont la pratique d'interviews, le questionnement, l'observation et l'introspection.

Introspection et observation :

En tant que Financial Business Partner au département Finance, dans le service Controlling, je suis au centre même de la problématique, actrice et future utilisatrice de la solution. J'ai donc exécuté personnellement les différentes tâches faisant partie du processus de clôture mensuelle et observé la manière de travailler de mes collègues.

Les interviews et le questionnement

Pour l'identification des différentes sources de données et leurs flux, j'ai procédé par interviews. En contact avec Securex depuis à peine trois au début de travail, il a été facile pour moi de pouvoir questionner toutes les parties prenantes de ce projet avec le recul nécessaire.

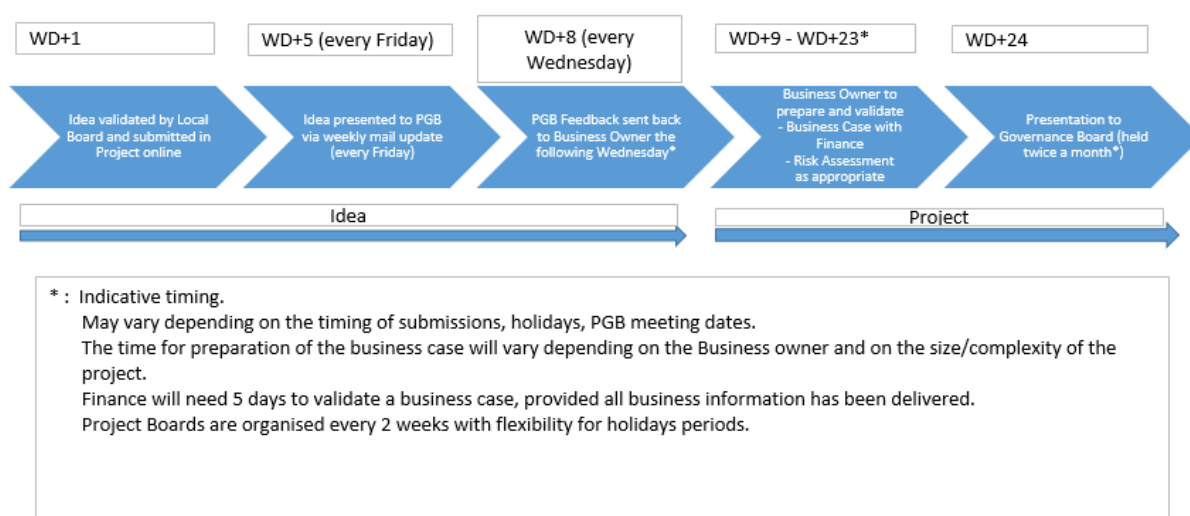
Avant de commencer une analyse, il est important de visualiser sur une ligne du temps toutes les étapes-clé du projet.

Il s'agit d'un aperçu des différentes phases d'exécution (analyse, concept, développement, implémentation) du projet dans le temps.

Entre chaque phase d'exécution, il y a un jalon de prévu. Ces jalons, pour la phase d'initiation, correspondent aux différentes échéances du processus du cycle de vie d'un projet mis en place chez Securex comme représenté à la Figure 13.

Figure 13 : Securex project life cycle

The Journey* : from the idea to the project.....



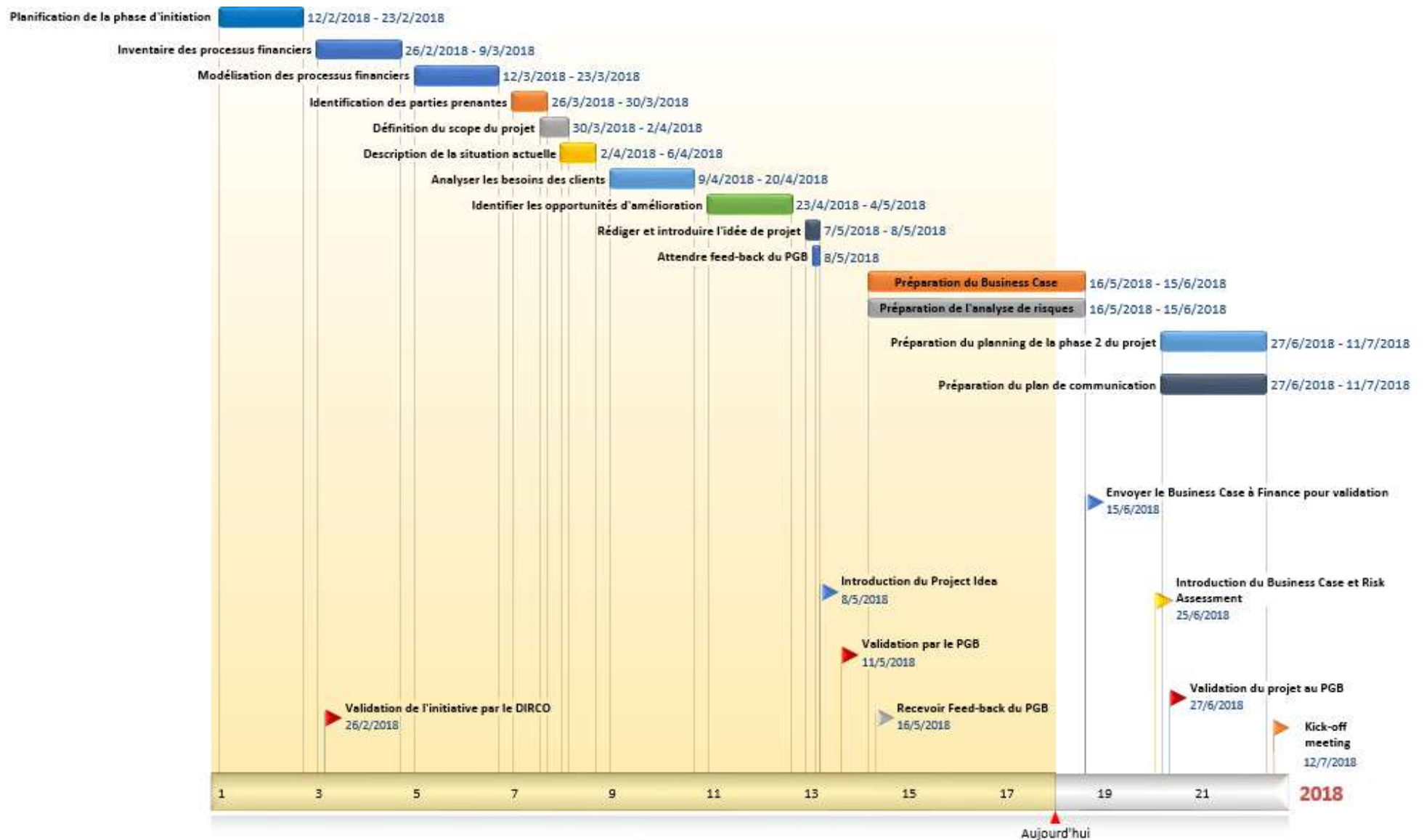
3.2.2 La planification de la phase d'initiation

La phase d'initiation s'étend sur à peu près 4 mois, du 26 février 2018 au 27 juin 2018. Le jalon final de cette phase est la validation par le Project Governance Board du projet le 27 juin 2018. Cette validation portera sur le montant du budget accordé, le délai de réalisation et le scope du projet.

Pour une raison purement visuelle, dans ce travail, le diagramme de Gantt n'a pas été réalisé avec l'application MS Project.

Cette phase a été découpée en plusieurs actions représentées à la Figure 14 page suivante.

Figure 14 : Phase d'initiation Roadmap



3.3 Le scope du projet

La définition du scope du projet sert à délimiter les éléments qui feront partie de celui-ci. Il est important de mentionner également ce qui est hors scope afin d'éviter de se retrouver à résoudre tous les problèmes de l'organisation.

Le scope est identifié par les parties prenantes du projet et les processus financiers auxquels il fait référence.

3.3.1 Les parties prenantes

Une partie prenante peut être une personne, un groupe de personnes ou un organisme qui est en dehors du projet et dont les intérêts peuvent être impactés.

Outre le fait de définir le scope du projet, cette étape est un préliminaire pour recueillir les attentes, besoins et exigences des parties prenantes.

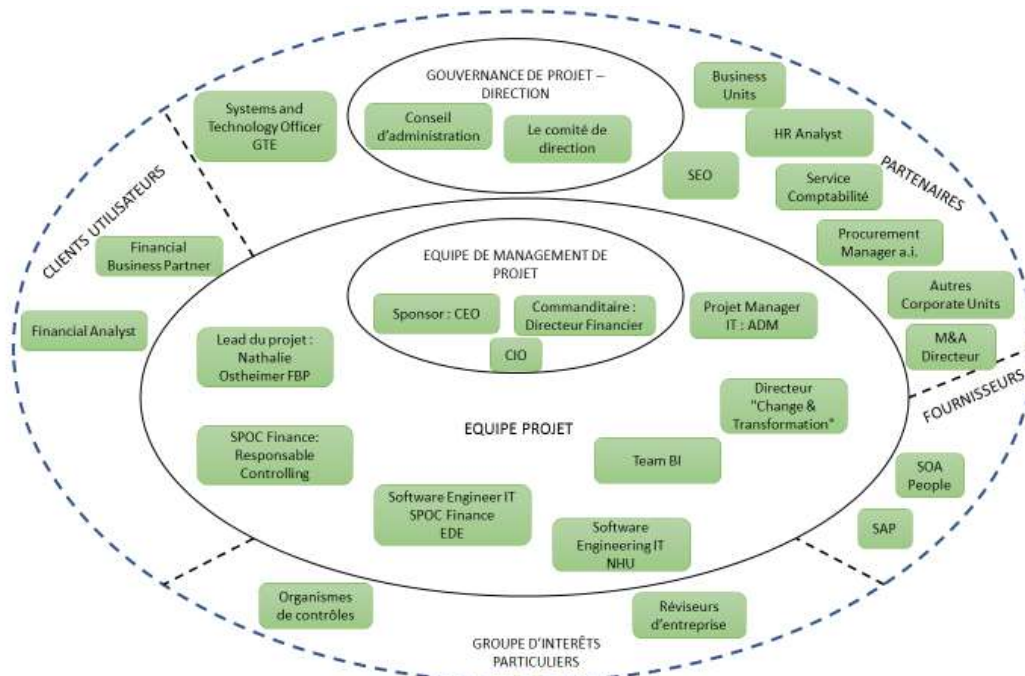
Ensuite, il sera nécessaire de définir et de communiquer les rôles et responsabilités des parties prenantes en se basant sur les objectifs du projet pour gérer leur implication et définir au mieux la stratégie de communication et d'accompagnement au changement.

Pour identifier ces parties prenantes impactées par le projet Performance Monitoring & Reporting de la manière la plus complète possible, plusieurs méthodes ont été croisées :

1. Une mindmap a été dessinée de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise sur base de la structure organisationnelle
2. Une liste des rapports et analyses actuels a été dressée avec identification de leurs destinataires (Cfr. Tableau 27 : Liste des rapports fournis par le département financier en Annexe page 90)

La Figure 15 permet de visualiser cette diversité de parties prenantes et de les regrouper en fonction de leurs intérêts similaires.

Figure 15 : La cartographie des parties prenantes



3.3.2 Rôles et responsabilités des parties prenantes

Tableau 1 : Identification des parties prenantes et de leur mission

N°	PP Interne ou Externe	Parties prenantes	Mission
PP.01	Interne	Project Manager IT	Le Chef de projet IT a en charge de piloter la mise en place de la solution technologique pendant tout le cycle de vie du projet (Cadrage, planification, réalisation et mise en service), il fait partie de l'équipe projet.
PP.02	Interne	Software Engineer IT	Sa mission consiste à analyser et optimiser la solution technologique à mettre en place.
PP.03	Interne	Responsable du Controlling	Utilise la solution technologique mise en place pour effectuer les tâches liées aux processus financiers et encadrer l'équipe Controlling, fait partie de l'équipe projet.
PP.04	Interne	Business Intelligence expert	Les experts en BI construisent des rapports détaillés pour les différents départements y inclus le département financier. Ils font partie de l'équipe projet.
PP.05	Interne	Financial Business Partner	Utilise la solution technologique mise en place pour effectuer les tâches liées aux processus financiers. Un des Financial Business Partner fait partie de l'équipe projet.
PP.06	Externe	SOA People	SOA People, intégrateur européen de solutions SAP et certifié SAP Platinum Partner, accompagne et conseille les entreprises dans leur transformation.
PP.07	Externe	Fournisseurs en technologie	Fournisseurs d'applications informatiques standards.
PP.08	Interne	Le conseil d'administration	Le conseil d'administration du groupe Securex s'assure de la bonne gouvernance.
PP.09	Interne	CEO et COO	Le comité de direction dont le CEO est sponsor du programme de transformation, et est utilisateur des analyses et des rapports financiers.
PP.10	Interne	Chief Information Officer	Le CIO est responsable de la stratégie IT du groupe Securex.
PP.11	Externe	Réviseurs d'entreprise	Les réviseurs d'entreprise, commissaires pour le contrôle des comptes, conformément à l'arrêté royal du 19 Décembre 2003 auquel Securex est soumis veille au principe de transparence et de rigueur visant la protection des membres et des tiers en relation avec l'ASBL. Ils sont utilisateurs des analyses et des rapports financiers.
PP.12	Interne	Le Business Development M&A	Le responsable des acquisitions chez Securex utilise les analyses financières du département financier, il est un client final du projet.
PP.13	Interne	Les Business Unit	Les départements opérationnels de Securex, utilisateurs des analyses et des rapports financiers, clients principaux du département financier.
PP.14	Interne	Les Corporate Unit	Les autres départements de support de Securex, utilisateurs des analyses et des rapports financiers, clients principaux du département financier.
PP.15	Externe	Organisme de Contrôle	Les organismes de contrôle vérifient les comptes de certaines entités légales, utilisateurs des analyses et des rapports financiers, ils sont clients du département financier.
PP.16	Interne	Directeur financier	Le directeur financier est le commanditaire du projet et à la tête du département financier.
PP.17	Interne	SEO	Le Strategic Executive Officer est responsable du processus d'approbation des projets et du Project Governance Board (PGB).
PP.18	Interne	Tax & Accounting Manager	Le responsable du département comptable est au cœur de tous les processus financiers.
PP.19	Interne	Comptables	Les comptables sont responsables du traitement des données financières du groupe.
PP.20	Interne	HR Analyst	Les HR analystes sont responsables du traitement des données financières relatives aux ressources humaines (salaires, payroll) du groupe
PP.21	Interne (*)	Procurement Manager a.i.	Le Procurement Manager est responsable de la mise en place d'un service d'achat centralisé et intervient en amont des nombreux processus financiers.
PP.22	Interne	Financial Analyst	Utilise la solution technologique mise en place pour effectuer les tâches liées aux processus financiers.
PP.23	Interne	Le Directeur "Change & Transformation"	Responsable de la gestion du changement, diagnostique, accompagne et pilote le changement chez Securex.

(*) Intérim manager externe qui occupe un poste en interne

3.3.2.1 L'équipe d'initiation du projet

Pour effectuer les analyses dans la phase d'initiation, une équipe a été constituée. Celle-ci n'est pas l'équipe définitive du projet. En effet, lorsque l'idée de projet sera validée par le Project Governance Board, le chef de projet désigné devra construire son équipe. Celle-ci devra être constituée avec les personnes disposant des connaissances, compétences et attitudes définies lors du choix et la validation de la solution finale.

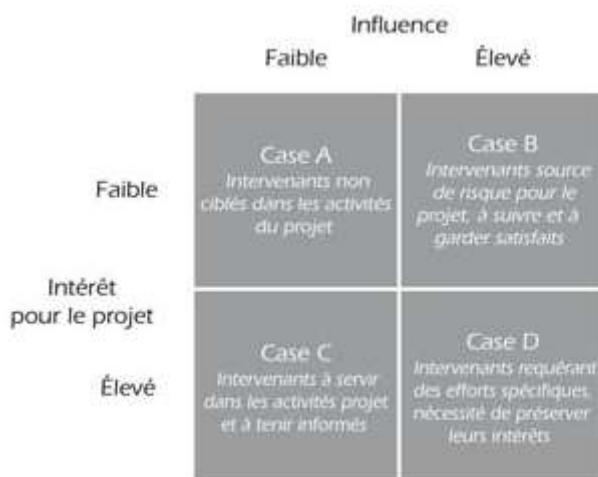
Tableau 2 : Les acteurs du projet

N°	Parties prenantes	Rôle dans le projet
PP.05.1	Financial Business Partner – Nathalie Ostheimer	Business Analyst - Lead du projet
PP.03	Responsable Controlling	L'équipe de projet : SPOC Finance (Point de contact) qui devra valider le Business Case du projet
PP.16	Le Directeur financier	Le promoteur du projet : la personne qui a lancé l'idée du projet
PP.09.1	CEO	Le sponsor qui soutiendra et légitimera le projet
PP.02	Software Engineer IT – SPOC Finance	L'équipe de projet IT- Analyst IT
PP.01	Software Engineer IT	L'équipe de projet IT- Expert SAP
PP.04.1	Business Intelligence Expert	L'équipe de projet - Expert SAS et Qlik Sense

3.3.3 La gestion des parties prenantes

La matrice Intérêt/Pouvoir nous permet d'identifier les parties prenantes qui vont demander le plus d'attention et nous donner une indication sur la manière de communiquer avec les acteurs-clés.

Figure 16 : Matrice Intérêt/Pouvoir des parties prenantes par le PMBOK¹⁷



L'intérêt représente la priorité accordée à la satisfaction des besoins des parties prenantes au moyen du projet. Cette matrice nous permet d'identifier :

- Les acteurs clés (Où se trouve le réel pouvoir) ;
- L'impact de chaque partie prenante.

¹⁷ PMBOK, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) -Quatrième édition, Project Management Institute, Inc., 2008.

Comme illustré au Tableau 3, la stratégie de communication sera adaptée et ce, tout au long de l'analyse.

Les parties prenantes **les plus influentes** seront à impliquer dès le démarrage du projet. Obtenir leur soutien peut aider à obtenir plus de ressources et augmente les chances de succès du projet. Il est donc indispensable de communiquer fréquemment avec elles.

Les parties prenantes les plus influentes sont : Le Project Manager IT, le Financial Business Partner mandaté par le commanditaire du projet pour gérer le projet, le CEO, les membres du comité de direction, le CIO, le directeur financier et le Tax & Accounting Manager.

Les Business et Corporate Unit sont principalement intéressées par le livrable final, la valeur ajoutée des rapports et analyses financiers communiqués par le département financier, et n'ont que peu de pouvoir sur le déroulement du projet. Ils doivent néanmoins avoir l'occasion de donner un avis, des conseils afin d'éviter de développer et fournir une solution qui ne répondrait pas à leurs besoins.

Tableau 3 : Matrice intérêt/pouvoir des parties prenantes

Groupe	N°	Parties prenantes	Intérêt - Description	Niveau d'intérêt	Pouvoir Description	Niveau de pouvoir	Canal de communication	Fréquence	Stratégie
Equipe projet	PP.01	Project Manager IT	Nouvelle technologie	Elevé	Pouvoir d'expertise : cette personne possède une forte compétence en gestion de projet IT au sein de Securex	Elevé	Rencontre formelle Comité de Liaison	Hebdomadaire et mensuelle	Gérer avec attention
Equipe projet	PP.02	Software Engineer IT	Nouvelle technologie	Elevé	Analyste fonctionnel qui évalue toutes les solutions	Faible	Rencontre formelle Comité de Liaison	Hebdomadaire et mensuelle	Maintenir informé
Equipe projet	PP.03	Responsable du Controlling	Responsable de l'équipe concernée directement par les livrables qui utilisera directement le produit issu du projet, responsables des processus et des livrables du département controlling au sein de finance et est directement impacté par la satisfaction des clients de finance.	Elevé	<u>Pouvoir hiérarchique</u> , responsable de l'équipe controlling	Moyen	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidienne et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir satisfait
Equipe projet	PP.04 PP.04.1	Business Intelligence Expert	Equipe projet	Moyen	Aucun pouvoir	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Hebdomadaires et à la demande	Maintenir informé
Equipe projet	PP.05.1	Financial Business Partner	Equipe projet, mandaté gérante du projet, responsable des livrables de la phase d'initiation du projet (Business analyste)	Elevé	Pouvoir légitime accordé par le commanditaire du projet	Elevé	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Gérer avec attention
Client - Utilisateur	PP.05.2 PP.05.3	Financial Business Partner	Sont concernés directement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet.	Elevé	<u>Pouvoir informationnel</u> : cette personne est en possession des informations dont nous avons besoin pour collecter les exigences business	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir informé

Fournisseurs	PP.06	SOA People	Peuvent être sollicités si la solution finale s'oriente vers une évolution des systèmes SAP	Faible	Externe à l'organisation, n'ont aucun pouvoir de décision sur les choix technologiques et n'ont pas le monopole des solutions technologiques	Faible	Communication indirecte, par courrier électronique	A la demande	Surveiller
Fournisseurs	PP.07	Fournisseurs en technologie	Vendre un produit	Moyen	Externe à l'organisation, n'ont aucun pouvoir de décision sur les choix technologiques et n'ont pas le monopole des solutions technologiques	Faible	Communication indirecte, par courrier électronique	A la demande	Maintenir informé
Gouvernance de projet - Direction	PP.08	Le conseil d'administration	Délègue les décisions stratégiques au CEO	Moyen	Représente le pouvoir décisionnel et de contrôle ultime	Elevé	Rencontre formelle Comité de Liaison	Biannuelle	Maintenir satisfait
Equipe de management de projet	PP.09.1	CEO	Responsable de la stratégie du groupe, sponsor du projet, N+1 du directeur financier responsable des processus et des livrables du département financier et directement impacté par la satisfaction des clients de finance	Elevé	<u>Pouvoir hiérarchique</u> , par sa position dans le top management et pouvoir de décision sur les ressources, budget à mettre en place pour mener à bien le projet	Elevé	Rencontre formelle Comité de Liaison	Mensuelle	Gérer avec attention
Gouvernance de projet - Direction	PP.09.1	Le comité de direction	Responsable de la stratégie du groupe, sponsor du projet, N+1 du directeur financier responsable des processus et des livrables du département financier et directement impacté par la satisfaction des clients de finance	Faible	Représente le pouvoir décisionnel et de contrôle ultime	Elevé	Rencontre formelle Comité de Liaison	Mensuelle	Gérer avec attention
Equipe de management de projet	PP.10	Chief Information Officer	Responsable de la stratégie IT, mise à disposition des ressources IT	Moyen	<u>Pouvoir hiérarchique</u> , par sa position dans le top management et pouvoir de décision sur les ressources, budget à mettre en place pour mener à bien le projet	Elevé	Rencontre formelle Comité de Liaison	Mensuelle	Gérer avec attention

Groupe d'intérêt particulier	PP.11	Réviseurs d'entreprise	Sont concernés indirectement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet	Faible	Externes à l'organisation, n'ont aucun pouvoir de décision sur les choix technologiques mais ont un pouvoir légitime sur le renouvellement des accréditations de Secorex.	Faible	Courrier électronique	Périodique	Surveiller
Partenaire	PP.12	Le Business Development M&A	Concerné indirectement par les livrables car il utilisera directement le produit issu du projet. Bénéficiaire de la valeur ajoutée apportée par le projet	Faible	Aucun pouvoir	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidienne et à la demande	Surveiller
Partenaire	PP.13	Les Business Unit	Concernés indirectement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet, bénéficiaires de la valeur ajoutée apportée par le projet	Moyen	Pouvoir informationnel : sont en possession des informations dont nous avons besoin pour collecter les exigences business	Moyen	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	A la demande	Maintenir informé
Partenaire	PP.14	Les Corporate Unit	Concernés indirectement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet. Les bénéficiaires de la valeur ajoutée apportée par le projet	Moyen	Pouvoir informationnel : sont en possession des informations dont nous avons besoin pour collecter les exigences business	Moyen	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	A la demande	Maintenir informé
Groupe d'intérêt particulier	PP.15	Organisme de Contrôle	Sont concernés indirectement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet	Faible	Pouvoir informationnel : cette personne est en possession des informations dont nous avons besoin pour collecter les exigences business	Faible	Courrier électronique	Périodique	Surveiller
Equipe de management de projet	PP.16	Directeur financier	Responsable de la stratégie financière, commanditaire du projet, responsable des processus et des livrables du département financier et directement impacté par la satisfaction des clients de finance	Elevé	<u>Pouvoir hiérarchique</u> , par sa position dans le top management et pouvoir de décision sur les ressources à mettre en place pour mener à bien le projet. Un très bon leadership	Elevé	Rencontres informelles, rencontres formelles et Comité de Liaison	Quotidiennes (Informelles) et hebdomadaires (Formelles)	Gérer avec attention

Partenaire	PP.17	SEO	Concerné indirectement par les livrables, utilise le produit issu du projet, bénéficiaire de la valeur ajoutée apportée par le projet, fait partie de l'équipe finance et est inclus dans la perception de la qualité du département par les BU et CU.	Faible	Préside le Project Gouvernance Board et gère le cycle de vie des projets	Moyen	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Surveiller
Partenaire	PP.18	Tax & Accounting Manager	En amont de presque tous les processus financiers, il est directement impacté par le projet	Elevé	<u>Pouvoir hiérarchique</u> , responsable de la plus grosse équipe du département financier, la comptabilité. Détient seul l'expertise comptable	Elevé	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Gérer avec attention
Partenaire	PP.19	Comptables	Les premiers concernés, impactés indirectement dans l'amélioration de la qualité des processus financiers dans lesquels ils ont des tâches à accomplir.	Elevé	Pouvoir informationnel	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir informés
Partenaire	PP.20	HR Analyst	En amont des processus financiers, sont directement impactés par le projet	Moyen	Aucun pouvoir	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir informés
Partenaire	PP.21	Procurement Manager a.i.	En amont des processus financiers, est directement impacté par le projet	Moyen	Aucun pouvoir	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Quotidiennes et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir informé
Client - Utilisateur	PP.22	Financial Analyst	Sont concernés directement par les livrables car ils utiliseront directement le produit issu du projet	Elevé	<u>Pouvoir informationnel</u> : cette personne est en possession des informations dont nous avons besoin pour collecter les exigences business	Faible	Rencontres informelles, briefings individuels et rencontres formelles	Hebdomadaires et Team meeting toutes les deux semaines	Maintenir informés
Equipe de management de projet	PP.23	Le Directeur "Change & Transformation"	N'a pas d'intérêt particulier pour le projet mais doit s'y intéresser un minimum pour accompagner l'équipe projet dans la gestion du changement	Moyen	N'a pas de pouvoir formel mais sans une bonne gestion du changement, le risque est élevé que le projet ne soit pas une réussite	Elevé	Lettres d'information Site Intranet de l'entreprise, réseaux sociaux internes à Securex	A la demande	Maintenir satisfait

3.3.4 Business Concept

Pour comprendre la problématique analysée dans ce travail, il est important de clarifier quelques concepts avant d'aller plus loin.

3.3.4.1 Concepts organisationnels

L'entité juridique, également appelée entité légale, est une personne morale, c'est-à-dire une société avec un numéro d'entreprise. L'entité juridique ne peut pas être un siège d'exploitation.

L'entité juridique est composée de Business Unit ou de Corporate Unit.

- **Business Unit (BU)** : unité opérationnelle
- **Corporate Unit (CU)** : unité de support

Chaque BU ou CU peut également être divisée en sous unités.

Le CODIR : Le comité de Direction composé du CEO (Chief Executive Officer) et de 3 COO (Chief Operational Officer).

La hiérarchie des « Cost Center » est une structure en cascade basée sur les différents niveaux de l'organisation.

Le **Centre de Coûts** se réfère à la comptabilité analytique. Les codes de centre de coûts sont choisis librement par l'entreprise et ne font pas l'objet de législation officielle. Les centres de coûts sont propres à chaque entité juridique. Cela permet d'identifier le service lié à l'opération comptable effectuée. Chez Securex, ce code a une longueur de 7/8 caractères.

Pour les centres de coûts à 7 caractères, les 3 premiers réfèrent au département. Les 4e et 5e caractères identifient l'entité juridique. Les 6e et 7e distinguent les coûts directs des coûts indirects.

3.3.4.2 Concepts financiers

Les données financières sont de types :

- **ACTUALS** : Les montants réellement enregistrés dans la comptabilité (Passé)
- **PLAN** : Les montants estimés (Futurs).

Les données financières de type Plan sont également de deux types :

- **BUDGET** : Un budget est une estimation des différents comptes pour une année complète (12 mois), établi l'année précédente pour l'année en cours.
- **FORECAST (RBM)** : Le forecast, souvent appelé RBM (Rolling Business Management), est une revue du budget pendant l'année en cours.

La hiérarchie des « Cost Element » est une structure en cascade basée sur les différents niveaux du plan comptable minimum normalisé, utilisée pour former la comptabilité générale (en FI) et ainsi construire le bilan et le compte de résultats.

Le « **Cost Element** » correspond au compte comptable, niveau le plus bas dans la hiérarchie.

Le Master est géré dans SAP FI. Ce champ est obligatoire lors de l'encodage d'écritures comptables dans SAP. C'est une notion officielle et obligatoire pour la comptabilité (Tirée d'un plan comptable minimum normalisé = PCMN). Toutes les entreprises qui doivent soumettre leurs comptes en Belgique sont soumises à ce PCMN.

Les X premières positions du code référant à la nature comptable sont définies par ce plan comptable minimum normalisé.

Après, il est laissé aux entreprises le choix d'avoir une granularité plus fine en ajoutant des chiffres à la suite des X chiffres. Chez Securex, on utilise 8 positions. Ce code est identique dans toutes les entités. Le but recherché est de permettre de déterminer le type de coût qui est facturé.

La hiérarchie des « Ordres Internes » est un groupement par type de ressources physiques (Voitures, immeubles, etc.) qui identifie l'origine des revenus ou des coûts que ces ressources génèrent. Cette hiérarchie est principalement utilisée dans l'allocation des coûts indirects.

L'ordre interne est une information complémentaire : On peut dire que c'est un électron libre qui permet de ventiler les coûts de manière différente que celle des centres de coûts. On peut l'assimiler à un projet, voitures/immeuble physique et permet de suivre l'ensemble des frais et des revenus sur une certaine unité physique.

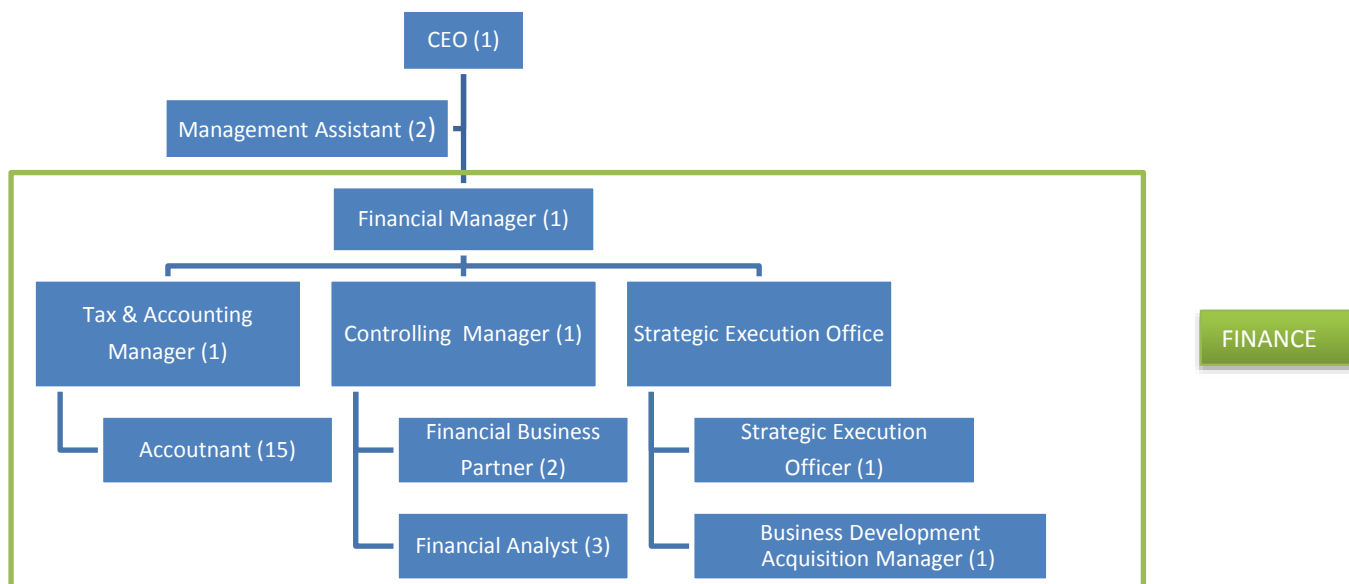
3.3.5 Les Business process

Pour définir le scope du projet d'analyse, je vais identifier les processus actuels auxquels le projet fait référence et délimiter les étapes qui seront ou non prises en compte.

Au préalable, je vais analyser les métiers, l'organisation pour analyser les fonctions à automatiser.

Comme représenté à la Figure 17 ci-dessous, le département financier est divisé en trois services, la comptabilité, le contrôle de gestion et le service stratégique.

Figure 17 : Organigramme du département financier



Chaque service gère ses propres processus même si ceux-ci ne sont pas indépendants les uns des autres.

Comme illustré au Tableau 28 repris en annexe page 91, le scope du projet « Performance Monitoring & Reporting » inclut certains processus du service controlling uniquement :

- Le processus P.24 - Clôture mensuelle
- Le processus P.25 - Budget et Rolling Business Management
- Le processus P.27 - Costing

Les processus du service comptabilité sont repris dans le scope du projet « Process Excellence Lean Six Sigma ».

Les pistes d'amélioration des processus du service comptable ont déjà été identifiées, les causes majeures d'inefficiences sont principalement dans la gouvernance et la planification des tâches. Néanmoins, les processus comptables s'effectuant en amont de ceux du service controlling, certaines activités peuvent être incluses dans le scope du projet « Performance Monitoring & Reporting ». Ces activités sont identifiées dans le Tableau 5 : Listes des tâches In-Out Scope repris à la page 36.

Le scope du projet « Project Portfolio Management » inclut les processus du service SEO et le processus n°P.26 du service Controlling.

Le département SEO est un service qui existe depuis seulement janvier 2018. La fonction de Strategic Executive Officer a été attribuée à une personne recrutée en externe depuis janvier 2018 également. Sa mission principale est de mettre en place deux processus : celui de gestion stratégique de la Performance et celui de gestion de projet.

En résumé, sur 28 processus financiers, trois de ceux-ci sont repris dans le scope de l'analyse.

Tableau 4 : Nombre de processus dans le scope

Services	# Processus	IN	OUT
Controlling	4	3	1
Tax & Accounting	23	0	23
SEO	1	0	1
Total :	28	3	25

3.3.5.1 Le processus P.24 - Clôture mensuelle

La clôture mensuelle est une synthèse formalisée et chiffrée qui est discutée chaque mois entre une Business Unit ou une Corporate Unit et son Financial Business Partner (Service Controlling).

Le processus de clôture des résultats comprend l'ensemble des étapes qui s'enchaînent depuis l'introduction de toutes les informations relatives à la gestion d'une Business ou Corporate Unit dans les systèmes opérationnels et administratifs situés en amont de la comptabilité jusqu'à l'élaboration des comptes consolidés et la présentation de ceux-ci au comité de direction.

De nombreuses tâches sont à réaliser pour clôturer les comptes. Elles peuvent être résumées ici en quatre fonctionnalités majeures :

1. S'assurer que les comptes contiennent toutes les informations afférentes à la période à clôturer.
2. Traiter ces informations de manière à produire des rapports fiables et utiles dans les délais.
3. Mettre ces informations de synthèse à la disposition du management et des responsables des Business ou Corporate Units.
4. Planifier les RBM annuelles. Le terme fréquemment utilisé dans d'autres entreprise est « forecast ».

Le principal indicateur de mesure de la performance du processus est constitué par les délais, c'est-à-dire l'écart entre le délai cible et le délai réalisé.

Le délai cible se définit en nombre de jours ouvrables écoulés entre la date de fin du mois calendrier clôturé et la date de transmission des résultats consolidés et des commentaires associés, au client principal, le comité de direction (CODIR).

La Figure 18, la Figure 19 et la Figure 20 reprises aux pages 35 et 36 représentent le processus général de clôture mensuelle et ses sous-processus modélisé en BPMN¹⁸.

¹⁸ BPMN: Business Process Model and Notation

Figure 18 : Le processus P.24 - Clôture mensuelle

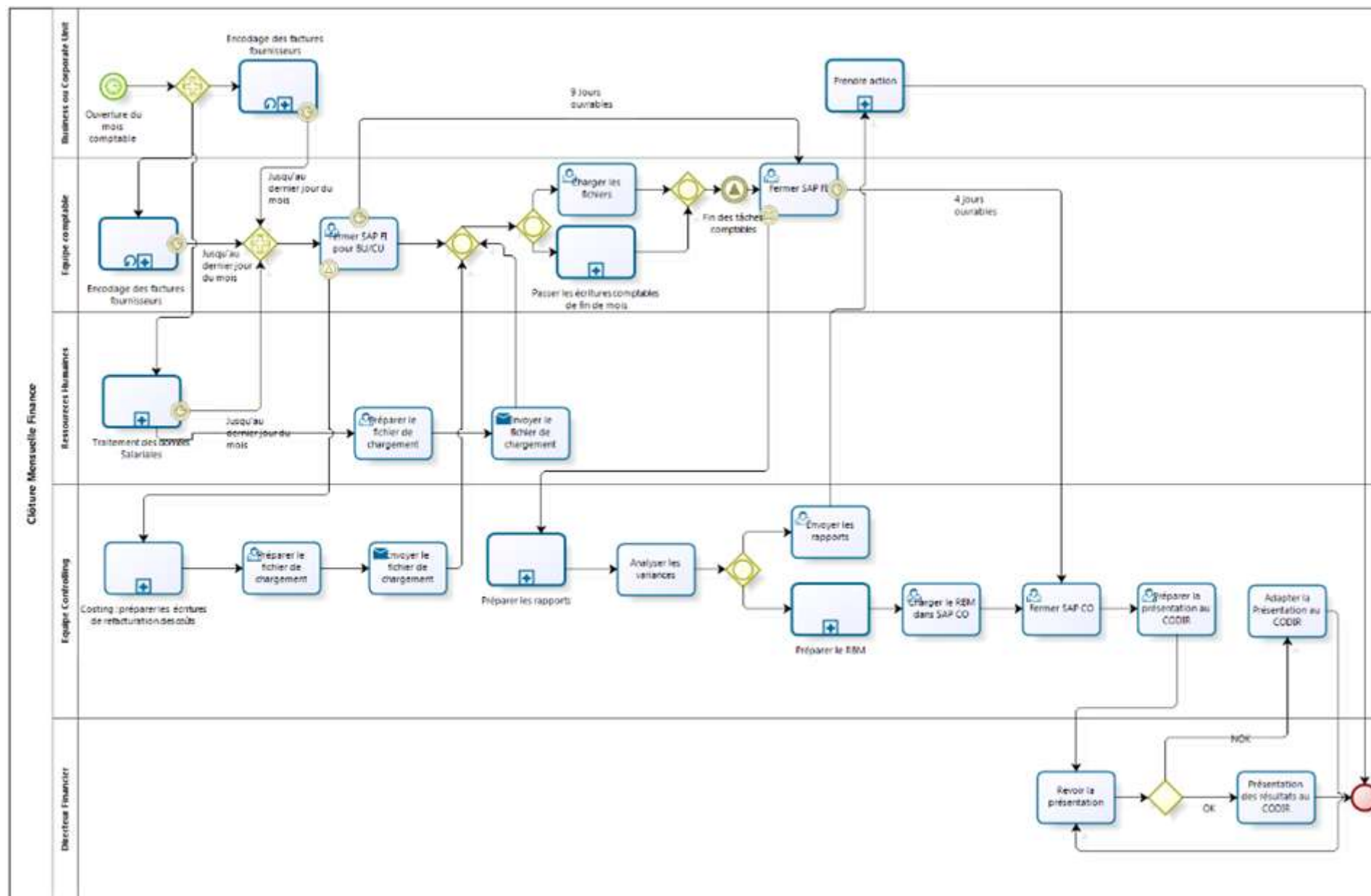


Figure 19 : Le sous processus : Préparer les rapports

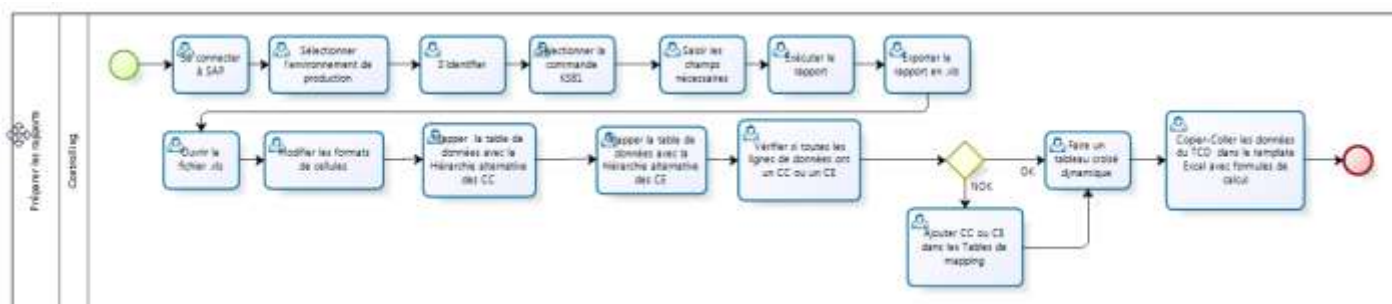
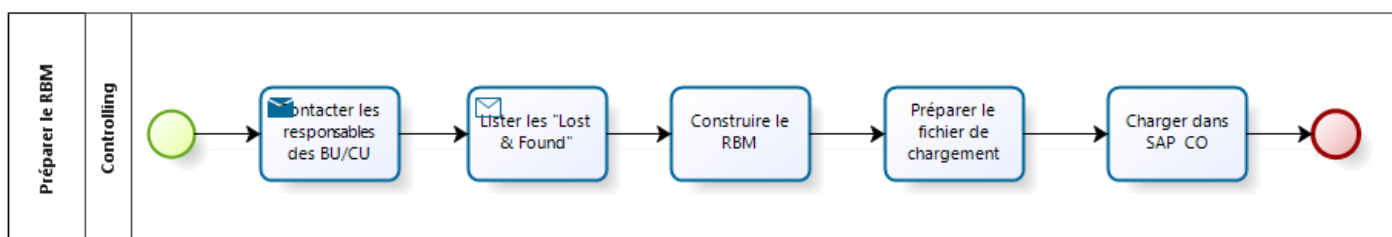


Figure 20 : Le sous processus : Préparer le RBM annuel



Dans le processus P.24 - Clôture mensuelle, 18 tâches sont incluses dans le scope, 5 tâches en sont exclues.

Tableau 5 : Listes des tâches In-Out Scope (Processus P.24)

IN SCOPE			
N°	Tâches	Description de la tâche	Acteurs
T.M.1	Préparer les rapports	Manuelle : Extraction et traitement des données SAP dans des fichiers Excel	Les Financial Business Partner Les Financial Analyst
T.M.2	Analyser les variances	Comparer les montants réellement comptabilisés par rapport au budget et au RBM	Les Financial Business Partner Les Financial Analyst
T.M.3	Envoyer les rapports	Manuelle : Rapports sous format Excel envoyés via la messagerie Microsoft Outlook	Les Financial Business Partner
T.M.4	Préparer le RBM	Manuelle : Traitement des données en Excel	Les Financial Business Partner Les Financial Analyst
T.M.5	Charger le RBM dans SAP CO	Manuelle : Fichier de chargement en Excel via une commande SAP	Les Financial Analyst
T.M.6	Fermer SAP CO	Manuelle : Cases à cocher manuellement dans SAP	Les Financial Analyst
T.M.7	Préparer la présentation au CODIR	Manuelle : Présentation PowerPoint, avec des copier-coller de tableaux Excel.	Les Financial Business Partner Le responsable du Controlling
T.M.8	Revoir la présentation	Meeting pour revue de la présentation	Les Financial Business Partner Le responsable du Controlling Le directeur financier
T.M.9	Adapter la présentation	Manuelle : Présentation en PowerPoint, avec des copier-coller de tableaux Excel.	Les Financial Business Partner Le responsable du Controlling
T.M.10	Présenter les résultats au CODIR	Meeting pour revue de la présentation	Le responsable du Controlling Le directeur financier
T.M.11	Fermer SAP FI pour BU/CU	Manuelle : Cases à cocher manuellement dans SAP	Le responsable de la comptabilité
T.M.12	Fermer SAP FI	Manuelle : Cases à cocher manuellement dans SAP	Le responsable de la comptabilité
T.M.13	Charger les fichiers	Manuelle : Fichier de chargement en Excel via une commande SAP	Le responsable de la comptabilité
T.M.14	Préparer le fichier de chargement	Manuelle : Traitement des données en Excel	Les Ressources Humaines (HR Analyst)
T.M.15	Envoyer le fichier de chargement	Manuelle : Envoie de fichiers Excel par messagerie Outlook	Les Ressources Humaines (HR Analyst)
T.M.16	Préparer le fichier de chargement costing	Manuelle : Traitement des données en Excel	Les Financial Analyst
T.M.17	Envoyer le fichier de chargement costing	Manuelle : Envoie de fichiers Excel par messagerie Outlook	Les Financial Analyst
T.M.18	Costing : Préparer les écritures de refacturation des coûts	Manuelle : Préparer toutes les écritures de refacturation des coûts des entités de support vers les BU via des clés d'allocation. Fichier Excel	Les Financial Analyst

OUT of SCOPE			
N°	Tâches	Description de la tâche	Acteurs
T.M.19	Encodage des factures fournisseurs	Manuelle : Encodage des factures dans le système OTP	Business Unit Corporate Unit
T.M.20	Encodage des factures fournisseurs	Manuelle : Encodage des factures dans le système OTP	Les comptables
T.M.21	Prendre action	Etablir un plan d'actions pour éviter toute déviance par rapport au budget ou RBM	Business Unit Corporate Unit
T.M.22	Passer les écritures comptables de fin de mois	Manuelle : passer toutes les écritures comptables relatives à la clôture (Amortissement, provisions, ...)	Les comptables Le responsable de la comptabilité
T.M.23	Traitement des données salariales	Automatisée : Calcul et consolidation de toutes les données salariales en SAP HR	Les Ressources Humaines (HR Analyst)

3.3.5.2 Le processus P.25 - Budget et Rolling Business Management

Le budget est une synthèse formalisée et chiffrée qui, après discussion et négociation entre Business ou Corporate Unit et son Groupe, traduit sur une période d'un an, les ressources, les plans d'actions, et les résultats attendus, en ligne avec les objectifs à moyen terme de l'organisation.

Comme le processus de clôture mensuelle, ce processus n'est pas indépendant. Il se situe au confluent d'autres processus avec lesquels il entretient des relations multiples et complexes : Formulation des stratégies, élaboration du plan (RBM à 3 ans) dont il est un sous-ensemble et pilotage opérationnel.

Le Rolling Business Management dans ce processus est un plan à 3 ans.

Le principal indicateur de mesure de la performance du processus est constitué par le taux de déviance budgétaire (En positif ou en négatif).

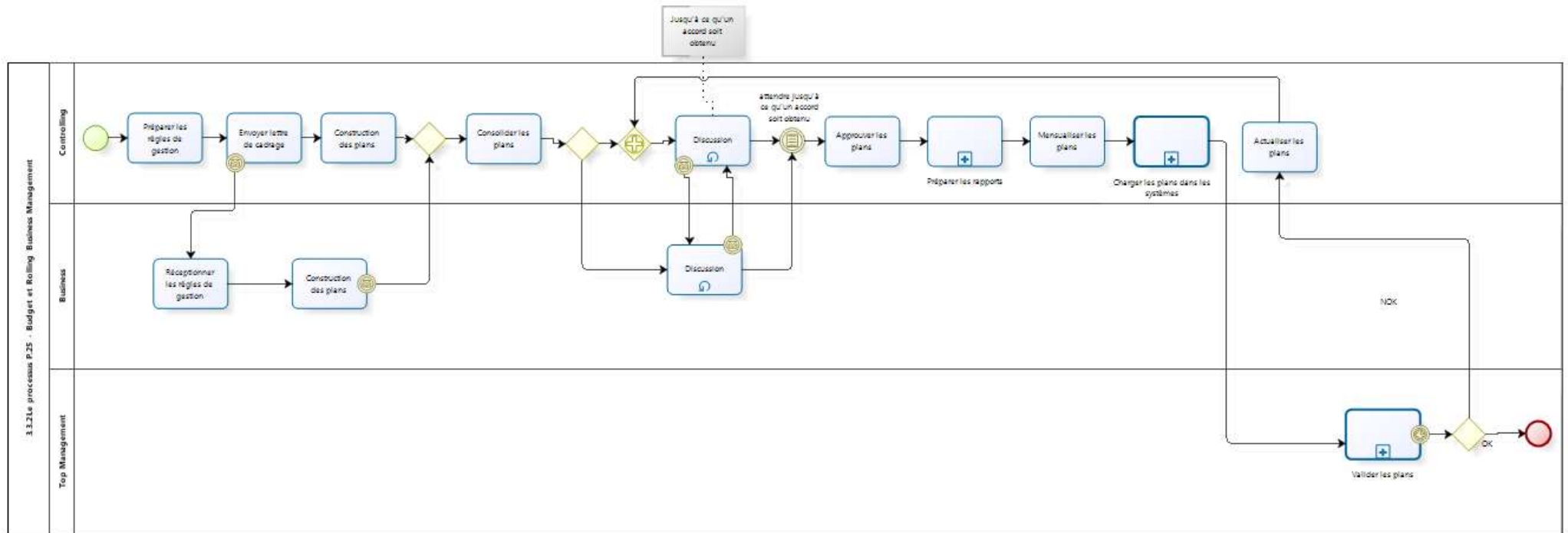
Ce taux de déviance budgétaire est l'écart en pourcentage entre les montants réellement comptabilisés et les montants planifiés.

Dans le processus P.25 - Budget et Rolling Business Management, toutes les tâches sont incluses.

Tableau 6 : Listes des tâches In Scope (Processus P.25)

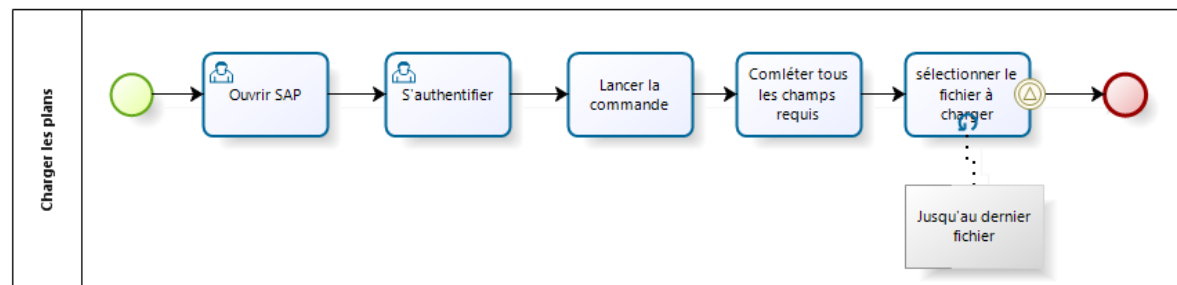
IN SCOPE			
N°	Tâches	Description de la tâche	Acteurs
T.P.1	Préparer les règles de gestion	Mise à jour des règles de gestion par rapport à la construction du plan de l'année précédente	Financial Business Partner
T.P.2	Envoyer la lettre de cadrage	Rappel des attentes du comité de direction (Objectifs financiers et opérationnels) Définition des hypothèses économiques Procédure à suivre (Qui fait quoi, concepts et définitions, modèle de plan à respecter, calendriers)	Financial Business Partner Directeur financier
T.P.3	Construction des plans	Manuelle : Construction d'un pré-plan au niveau des Business ou Corporate Units	Responsables des Business et Corporate Units Financial Business Partner
T.P.4	Consolider les plans	Remontée et discussions tout au long de la ligne hiérarchique Manuelle : Consolidation pour avoir une vue d'ensemble de l'entreprise Vérification de la cohérence interne Appréciation du degré de réalisme des hypothèses	Financial Business Partner Responsable du Controlling
T.P.5	Discussion	Comparaison du plan des Business ou Corporate Units avec les objectifs du comité de direction	Responsables des Business et Corporate Units Financial Business Partner
T.P.6	Approuver les plans	Approbation des plans	Financial Business Partner Responsable du Controlling
T.P.7	Préparer les rapports	Manuelle : Réalisation des rapports Manuelle : Diffusion de ces rapports aux personnes concernées	Financial Business Partner Financial Analyst
T.P.8	Mensualiser les plans	Manuelle : Prise en compte des variations saisonnières pour le découpage en sous-périodes	Financial Business Partner
T.P.9	Charger les plans dans les systèmes	Manuelle : Charger les plans dans SAP	Financial Analyst
T.P.10	Valider les plans	Arbitrages du comité de direction et approbation des plans	Comité de direction Directeur financier
T.P.11	Actualiser les plans	Manuelle : Réajustement des plans	Financial Business Partner

Figure 21 : Processus P.25 - Budget et Rolling Business Management



Le sous processus « Préparer les rapports » est identique au sous-processus repris en Figure 19 page 36

Figure 22 : Sous processus charger les plans

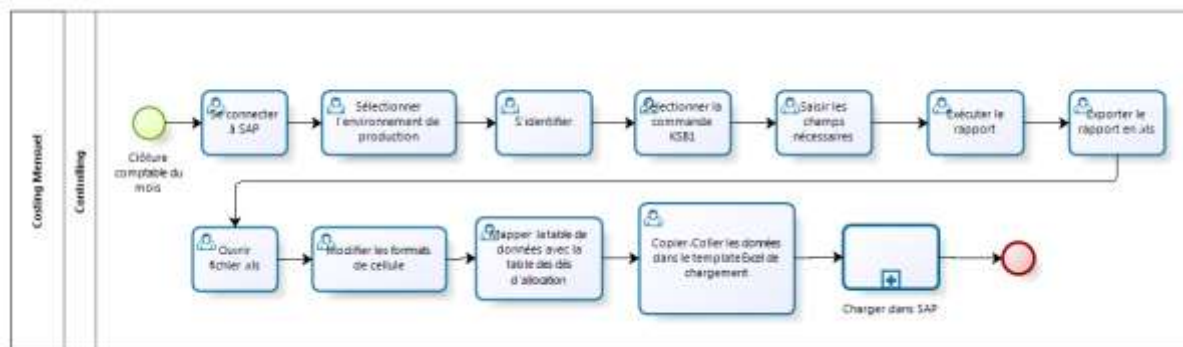


3.3.5.3 Le processus P.27 – Costing

Le processus de costing consiste à allouer les frais généraux des entités de supports, Corporate Units, par une affectation d'une quote-part de ces coûts (coûts indirects) vers leurs consommateurs internes supposés, les Business Units. Il s'agit par exemple des frais du siège, des services commerciaux, de l'informatique, etc.

Dans le cadre de ce travail, je fais le choix de ne pas décrire toute la méthodologie de costing (Procédure de calcul des clés, la rédaction des SLA, etc.) mais uniquement la partie d'allocation mensuelle des coûts.

Figure 23 : Le processus P.27 – Costing



Le sous processus « Charger dans SAP » est identique au sous processus repris à la Figure 22 à la page 38

Dans le processus P.27 – Costing, toutes les tâches du processus mensuel sont incluses (Y compris les tâches du sous processus « Charger dans SAP »).

Tableau 7 : Le processus P.27 – Costing

IN SCOPE			
N°	Tâches	Description de la tâche	Acteurs
T.C.1	Se connecter à SAP	Se connecter à l'application SAP	Les Financial Analyst
T.C.2	Sélectionner l'environnement de production	Sélectionner l'environnement de production	Les Financial Analyst
T.C.3	S'identifier	Introduire son user-id et son mot de passe	Les Financial Analyst
T.C.4	Sélectionner la commande KSB1	Ouvrir le menu dans l'application et sélectionner la commande KSB1	Les Financial Analyst
T.C.5	Saisir les champs nécessaires	Compléter tous les champs requis pour la sélection des données	Les Financial Analyst
T.C.6	Exécuter le rapport	Lancer l'exécution du rapport	Les Financial Analyst
T.C.7	Exporter le rapport en Excel	Exporter le rapport dans un format de fichier Excel	Les Financial Analyst
T.C.8	Ouvrir le fichier Excel	Ouvrir le fichier Excel	Les Financial Analyst
T.C.9	Modifier les formats de cellule	Modifier les formats de cellule (Nombre, texte, etc.)	Les Financial Analyst
T.C.10	Mapper la table de données avec la table des clés d'allocation	Mapper la table de données avec la table des clés d'allocation	Les Financial Analyst
T.C.11	Copier-coller les données dans le template Excel de chargement	Copier-coller les données dans le template Excel de chargement	Les Financial Analyst
T.C.12	Charger dans SAP	Charger dans SAP	Les Financial Analyst

3.3.6 Interfaces avec d'autres projets

Les interfaces sont les points de contact entre ce projet et d'autres au sein de Securex. L'output de ce projet peut avoir un impact sur un autre projet et vice-versa.

Il est important d'identifier ces interfaces en phase d'initiation afin d'y associer le plan de communication adéquat.

Pour cet exercice, j'ai parcouru la liste des projets existants pour identifier ces interfaces.

Dans le cadre de ce travail, je fais le choix de me limiter à lister ceux-ci :

- FIN - Recurring orders in SAP
- Finance - Electronic Invoice for Suppliers : Interface avec le processus de costing, signature des SLA
- Finance & Legal - Contract Management tool : Autre nom pour le projet de la mise en place d'un système de gestion des achats. La gestion des achats est un processus en amont des processus financier.
- Process Excellence Lean Six Sigma
- Project Portfolio Management

3.4 Opportunités et problèmes actuels

3.4.1 Les problèmes actuels

Un recensement non-exhaustif des causes d'insatisfaction a été effectué lors d'un brainstorming composé de personnes du département financier (Cfr Annexe 6).

. L'environnement de monitoring et de reporting est insuffisant pour assurer un processus décisionnel efficace. Obtenir des données fiables demande beaucoup trop de temps car les sources de données sont trop nombreuses et leur propriété n'est pas claire. En effet, il n'y a pour l'instant aucun ensemble de données officielles.

Le système de monitoring et de reporting (BI) est manquant, les rapports sont principalement manuels et l'usine d'Excel est la norme pour tous les départements.

Environ 80% du temps de l'équipe Controlling est consacrée à du bricolage de fichiers.

Il n'existe également aucune vue financière sur les projets (Budget et chiffres réels).

Le délai de clôture, mensuel depuis seulement janvier de cette année, est largement supérieur à 10 jours ouvrables. Ce délai est beaucoup trop long pour pouvoir réagir en cas de mauvais résultats financiers ou de dépassement budgétaire. Il est nécessaire de réduire ce dernier à 7 jours ouvrables et de revoir complètement les processus financiers et comptables.

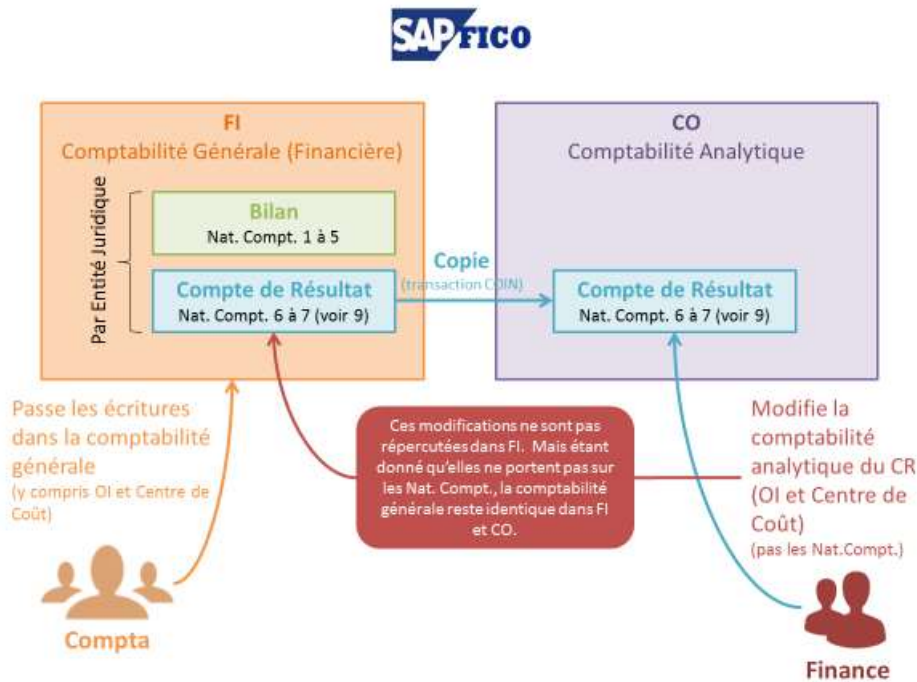
Finalement, la multiplication des tâches manuelles sans valeur ajoutée, la mauvaise image du département financier auprès de ses clients font naître de nombreuses frustrations.

3.4.2 Les progiciels en place

3.4.2.1 SAP FICO

Dans le département Finance, nous utilisons SAP FICO. Il s'agit d'un progiciel de gestion d'entreprise qui appartient à la famille des ERP¹⁹.

Figure 24 : SAP FICO chez Finance



Le module « Comptabilité Financière (FI) » contient toutes les écritures de facturation des ventes et des achats qui se déversent ensuite dans la comptabilité générale via la comptabilité clients ou fournisseurs et répond aux normes comptables et aux exigences juridiques.

Il permet de générer les états financiers comme le bilan ou le compte de résultats.

Le module de « Contrôle de gestion (CO) » fournit des informations pour la prise de décisions en matière de gestion. Toutes les données nécessaires pour nos analyses sont acheminées vers le module Contrôle de Gestion.

Il permet de générer des états internes et propres à l'entreprise comme le contrôle des frais généraux par entité juridique, par centre de coûts, par nature comptable, d'effectuer la comptabilité analytique et permet d'analyser les bénéfices ou pertes d'une entité légale.

SAP FICO génère des états statiques mais n'est pas un outil de Reporting.

¹⁹ Enterprise Resource Planning

3.4.2.2 SAP HR

Le module SAP Human Ressources permet la gestion des données de base du personnel, ce qui permet à l'entreprise d'effectuer un suivi du temps de travail, des carrières, de suivre et organiser le recrutement du personnel, l'embauche et la planification du personnel. C'est également à travers ce module que l'entreprise peut gérer la paie, les demandes et frais de déplacement et effectuer la gestion des compétences, la budgétisation des coûts de personnel et faire le reporting.

SAP HR est géré par les ressources humaines indépendamment des module financiers SAP FICO.

Ils ne sont pas intégrés et ne peuvent donc pas s'échanger de données en temps réel.

3.4.2.3 Microsoft Office suite

Les reportings et les analyses financiers sont exécutés via des fichiers Microsoft Excel.

Microsoft Powerpoint est utilisé pour les présentations des rapports et des résultats au Top Management.

Les rapports destinés aux managers des Business Unit et des Corporate Units sont envoyés via Microsoft Outlook sous la forme de fichiers Excel.

3.4.3 Les besoins des utilisateurs

Les **utilisateurs** qui vont directement agir sur le système sont les Financial Business Partner, les Financial Analyst et le responsable du Controlling.

Les clients doivent pouvoir :

1. Mélanger des données provenant de différentes sources :
 - a. Les sources du département financier avec toutes les écritures en actuals ou plan (Budget, RBM, costing)
 - b. Les sources du département HR (Données payroll et salariales en conformité avec le GDPR)
 - c. Les sources des différentes Business et corporatif units (Revenus)
2. Créer des visualisations de données et exécuter des rapports standard ou ad hoc avec tous les niveaux de granularité requis :
 - a. Vue consolidée groupe, vue par entité légale, vue par Business Unit ou Corporate Unit, vue par sous unités et par centre de coûts
 - b. Vue par nature comptable, par niveau du plan comptable, vue par regroupement comptables P&L ou bilan
 - c. Vue par comptabilité analytique par ordre interne, par coûts directs ou indirects, variables ou fixes
 - d. Vue par semaine, mois, année
3. Planifier, établir les budgets, les prévisions jusqu'à 3 ans dans le futur et consolider les données financières directement dans l'outil.
4. D'ajuster facilement les plans et les prévisions, simuler différents scénarios instantanément.
5. Exécutez des analyses avancées sur des données en temps réel pour obtenir des réponses précises et à jour en une fraction de seconde.
6. Garder un historique d'au moins 5 ans de toutes les données.
7. Créer des présentations avec actualisation automatique des tableaux et figures et ajout de commentaires spécifiques consultables sur tout support (Pc, tablette, smartphone, créer des Dashboard ou des scorecard, des KPI's).
8. Maintenir facilement les différentes hiérarchies, pouvoir ajouter, modifier ou supprimer des centres de coûts, des éléments de coûts ou des ordres internes.
9. Gérer les clés d'allocation des coûts directement dans le système, effectuer des simulations d'allocation des coûts, passer les écritures de refacturation.

Le **système** doit pouvoir assurer :

1. La gestion des utilisateurs du système : Un système multi-utilisateurs capable de gérer plusieurs utilisateurs
2. La gestion des profils : Chaque utilisateur n'aura accès qu'aux menus et aux données auxquels il a droit grâce à un mot de passe
3. La gestion des habilitations : Selon les métiers, les fonctions, les pouvoirs d'engagement et la matrice de délégation
4. Le paramétrage des langues : Bilingue (anglais/français) avec la possibilité d'activer une des deux langues au choix de l'utilisateur
5. La gestion des logs : Trace de toutes les activités
6. L'audit des mises à jour.

3.5 La solution proposée

La solution proposée est la mise en place d'un logiciel ERP qui regroupe tous les processus financiers au sein d'une même plate-forme de gestion et d'information avec l'acquisition :

- D'une application qui offre des fonctionnalités de planification, de budgétisation, de prévision et de consolidation financière permettant d'ajuster facilement les plans et les prévisions, d'accélérer les cycles budgétaires et de clôtures comme le module SAP BPC
- Une solution BI en temps réel qui permet de mélanger des données provenant de différentes sources, de créer des visualisations de données convaincantes et d'exécuter des rapports ad hoc comme SAP Business Object
- Une solution BI en temps réel qui permet de visualiser les rapports sur tous types de support (Pc, tablettes, smartphone comme Power BI)

4 Analyse fonctionnelle

Dans cette section, je vais modéliser les différents besoins cités précédemment sous formes de fonctionnalités organisées dans un diagramme UML. Le diagramme des cas d'utilisation le délivrable nécessaire dans la phase d'initiation pour préparer la phase de planification.

4.1 Les acteurs

Les acteurs principaux qui peuvent interagir avec notre système sont :

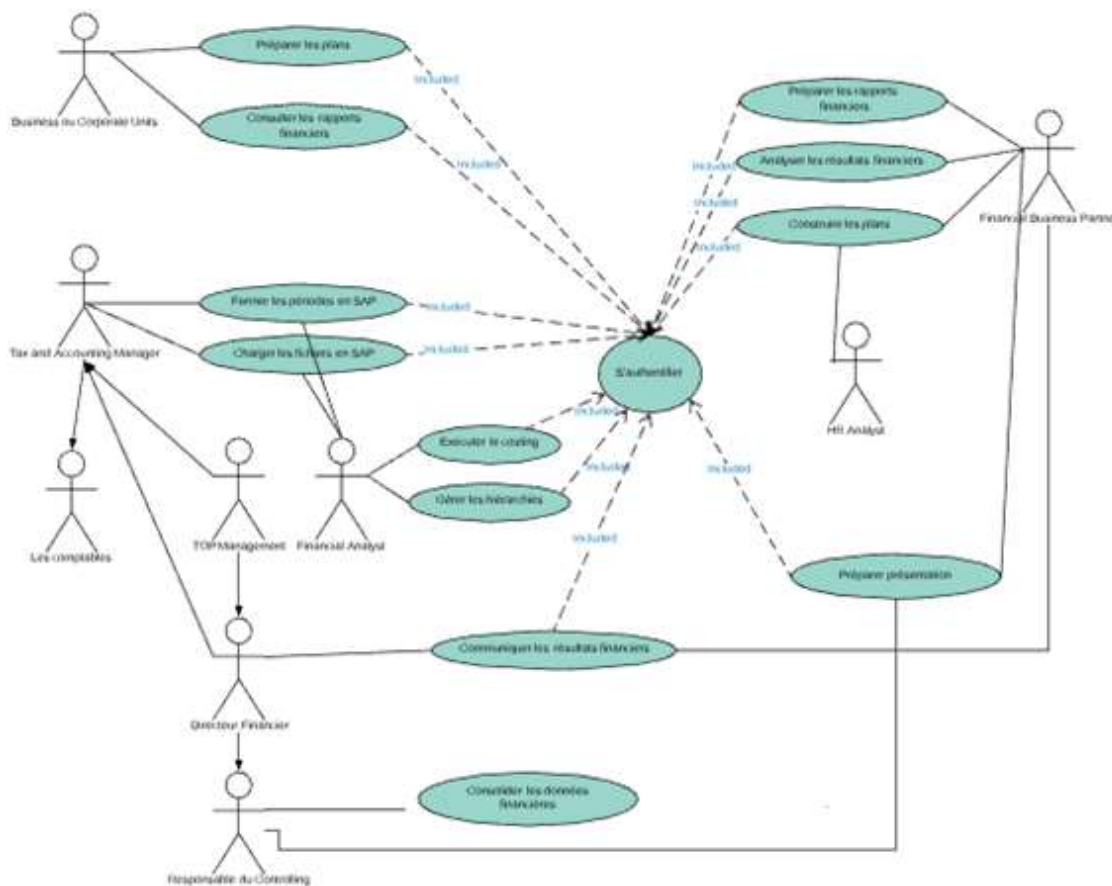
1. Les Financial Business Partner
2. Les Financial Analyst
3. Le responsable du Controlling
4. Les comptables
5. Le responsable de la comptabilité
6. Les HR analystes
7. Les équipes Business
8. Le directeur financier
9. Le Top Management

4.2 Le Diagramme de cas d'utilisation

Ce diagramme permet d'identifier les possibilités d'interactions entre le système et les acteurs. Il représente toutes les fonctionnalités que le système doit accomplir.

Le diagramme ne reprend que les tâches in scope comme précédemment définies.

Figure 25 : Use Case Diagram Finance



4.3 Les exigences fonctionnelles

Tableau 8 : Les exigences fonctionnelles

N°	Use Case	Description	Acteur Principaux
UC.1	S'authentifier	Ce cas d'utilisation vise à décrire toutes les étapes relatives à l'authentification des acteurs afin d'effectuer les différentes actions : Ouvrir l'application, introduire son user-id, introduire son mot de passe	Les Financial Business Partner Les Financial Analyst Le responsable du Controlling Les comptables Le responsable de la comptabilité Les HR analystes Les équipes Business Le directeur financier Le CEO Le conseil d'administration
UC.2	Préparer les rapports financiers	Ouvrir l'application SAP CO, s'authentifier, sélectionner la commande dans le menu, compléter tous les champs requis (sélection des entités légales, exercice, version, période, les éléments de coût), exécuter le rapport, exporter le rapport. Ouvrir le rapport, mapper les données avec les hiérarchies CC et CE, calculer toutes les variances entre périodes, version et exercices, par centre de coût, par élément de coût et par regroupement de CC et de CE, présenter les résultats sous forme de tableaux	Les Financial Business Partner Les Financial Analyst
UC.3	Consulter les rapports financiers	Ouvrir l'application, s'authentifier à l'aide d'un user-id et d'un mot de passe, ouvrir la rubrique Finance, sélectionner dans le menu le rapport souhaité, sélectionner la ou les entités globales souhaitées	Les équipes Business Le responsable du Controlling Le directeur financier Le CEO Le conseil d'administration
UC.4	Fermer les périodes en SAP	Ouvrir SAP, s'authentifier, sélectionner la commande de fermeture de période, remplir les champs requis.	Financial Analyst Responsable de la comptabilité
UC.5	Charger les données dans SAP	Ouvrir SAP, s'authentifier, sélectionner la commande de chargement des fichiers dans SAP, charger le fichier, contrôler le résultat du chargement.	Financial Analyst Le responsable de la comptabilité
UC.6	Gérer les Hiérarchies	Ouvrir l'application, s'authentifier à l'aide d'un user-id et d'un mot de passe, sélectionner dans le menu l'interface hiérarchie, sélectionner la hiérarchie à modifier, sélectionner l'action (Ajouter, modifier ou supprimer), compléter tous les champs requis, valider, fermer	Les Financial Analyst
UC.7	Exécuter le costing	Se connecter à l'application SAP Sélectionner l'environnement de production Introduire son user-id et son mot de passe Ouvrir le menu dans l'application et sélectionner la commande KSB1 Compléter tous les champs requis pour la sélection des données. Lancer l'exécution du rapport Exporter le rapport dans un format de fichier Excel Ouvrir le fichier Excel Modifier les formats de cellules (nombre, texte, etc.) Mapper la table de données avec la table des clés d'allocation	Les Financial Analyst

		Copier-coller les données dans le template Excel de chargement Charger dans SAP	
UC.8	Analyser les résultats financiers	Identifier les écarts entre les prévisions et les réalités (Actuals), rechercher les écritures comptables par centre de coûts ou par élément de coûts ou par ordre interne, rechercher les pièces comptables, rédiger un rapport	Les Financial Business Partner
U.C.9	Préparer les plans	Ouvrir le template, introduire les données à intégrer aux plans, envoyer les plans aux Financial business Partner	Business et Corporate Units
UC.10	Construire les plans	Préparer les règles de gestion, envoyer lettre de cadrage, construire les plans, consolider les plans, lancer les discussions, approuver les plans, préparer les rapports, mensualiser les plans, charger les plans dans les systèmes, valider les plans et actualiser les plans	Les Financial Business Partner HR Analyst
UC.11	Consolider les résultats	Consolider tous les rapports individuels BU et CU en un rapport group, consolider les plans, mettre en forme les tableaux, faire les graphiques, consolider les commentaires	Responsable du Controlling
UC.12	Communiquer les résultats financiers	Copier-coller les tableaux de résultats dans un fichier individuel par manager, par groupement de centres de coûts, envoyer les rapports aux gestionnaires des BU/CU	Les Financial Business Partner Directeur financier
UC.13	Préparer les présentations	Copier-coller les tableaux et les graphiques dans une présentation powerpoint, compléter les slides avec les commentaires, relire en meeting la présentation, modifier la présentation si nécessaire, enregistrer la présentation sur le sharepoint, fixer une date de présentation	Financial Business Partner Responsable du Controlling Directeur financier

4.4 Les exigences non fonctionnelles

Pour établir cette liste d'exigences non fonctionnelles, je me suis inspirée de la norme ISO9126 qui définit un modèle de qualité, non limitatif que j'ai adapté aux besoins du système à mettre en place dans ce projet.

4.4.1 La facilité d'utilisation

Le système doit être facilement accessible aux utilisateurs ayant moins de trois ans d'expérience.

L'apprentissage du système doit être facile c'est-à-dire :

- La durée d'apprentissage du système doit être inférieure à trois semaines
- Taux de fonctionnalités ou de tâches maîtrisées après une période de formation doit être supérieur à 95%.

Le système doit être intuitif, les commandes doivent être exprimées dans la langue de l'utilisateur.

Le design de l'interface doit reprendre le logo et les couleurs Securex, l'interface doit être « user-friendly », et la résolution des images doit être de bonne qualité.

Mesure : Enquête de satisfaction. Le niveau de satisfaction envers le système doit être « très bon » ou « meilleur » pour au moins 80% des clients ayant utilisé le système pendant 3 mois.

4.4.2 La fiabilité

Le système doit être fiable, le temps moyen entre deux pannes, estimé en nombre de jours, doit diminuer de 80% avec la mise en place du nouveau système.

Le temps de remise à la normale du logiciel, y compris les données et les connexions réseau, après une panne ne doit pas excéder 20 secondes dans plus de 95% des situations.

Le système doit être disponible au minimum 99,99% du temps.

4.4.3 La performance

Le temps de réponse des transactions doit être inférieur à 3 secondes.

Sous une charge normale, l'utilisation du processeur doit être de 50% ou moins.

Le système doit produire un rapport en moins de 20 secondes pour 95% des situations.

4.4.4 La capacité fonctionnelle

Il s'agit de la capacité qu'ont les fonctionnalités d'un logiciel à répondre aux besoins explicites ou implicites des usagers.

1. Exactitude : Le système doit présenter des résultats précis et justes. Comme indiqué dans la stratégie Finance, un des axes d'amélioration de la manière de travailler du département financier est la qualité des données.

Mesure : Cette cohérence interne peut être vérifiée en calculant des ratios dont les limites probables sont connues. Ces limites sont encore à déterminer.

2. Interopérabilité : Le système mis en place doit pouvoir interagir avec les autres systèmes utilisés chez Securex comme OTP et le futur outil de Procurement, SAP PS pour la gestion des projets, SAP HR pour les données relatives au payroll.

3. **Sécurité** : Un système de gestion des droits doit être intégré. Différentes catégories de profils doivent être configurées. Certaines données traitées par le département financier ont un caractère hautement confidentiel.

Mesures :

- Taux de succès en authentification
 - L'application doit identifier toutes ses applications clientes avant de leur permettre d'accéder à ses services
 - Le système doit détecter au moins 99% des tentatives d'intrusion en moins de 10 secondes
4. **Conformité** : Le système mis en place doit respecter les lois, règlements et les normes auxquelles le groupe Securex est soumis (BNB, Famifed, INASTI).

Mesure : Cette qualité sera mesurée en fonction du nombre de non-conformités pointées par les différents réviseurs d'entreprises et les organismes de contrôle.

5. **Pertinence** : Le système doit exécuter les bonnes opérations avec rapidité lorsque demandé.

Mesure : Chronométrage du temps de réponse, à comparer avec la limite de temps acceptable prédéfinie, nombre de non-réponses du système, etc.

4.4.5 La maintenabilité

L'installation d'une nouvelle version du logiciel doit laisser les préférences des utilisateurs inchangées.

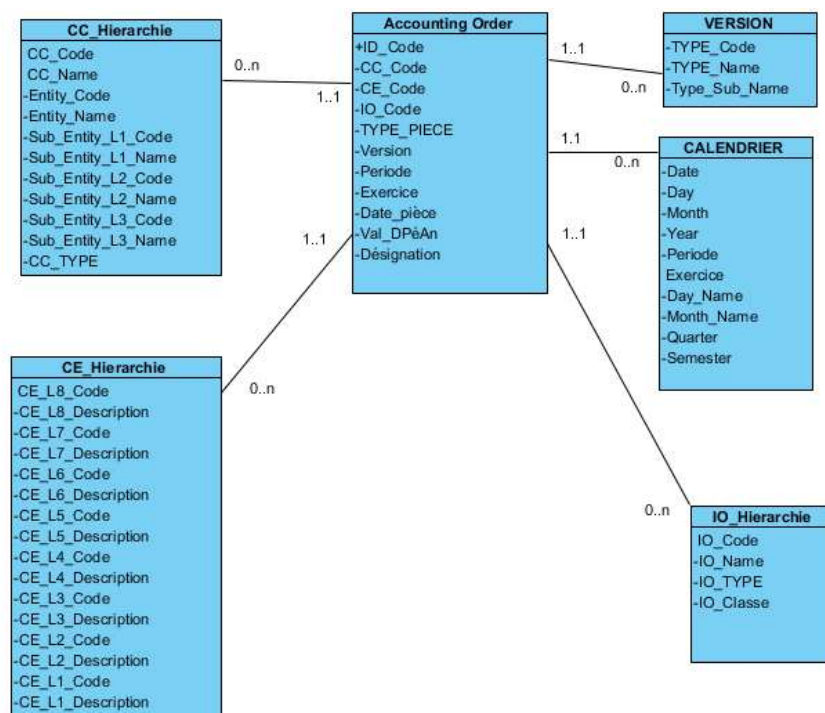
La Testabilité : Les modules prioritaires doivent avoir été testés avec une couverture de branchement d'au moins 80%.

4.4.6 La portabilité

La Coexistence : l'application doit pouvoir fonctionner dans tous les environnements même non dédiés (Travail à domicile ou en site extérieur).

4.5 Vue statique du système : Le diagramme de classe

Figure 26 : Diagramme de classe système reporting



4.5.1 Définition des classes et de leurs attributs

La classe « Accounting Order »

Tableau 9 : La classe « Accounting Order »

Attribut	Description	Type	Exemple
ID_Code	Numéro unique de ligne de l'opération	Char	141229970204000
CC_Code	Code numérique d'identification du centre de coûts	Char	1952299
CE_Code	Code numérique d'identification de l'élément de coûts	Char	Publicité
IO_Code	Code alphanumérique d'identification de l'ordre interne	Char	
TYPE_PIECE	Type de pièce comptable	Char	41
Version	Détermine s'il s'agit de données réelles (ACTUALS) ou prévisionnelles (PLAN)	Char	Actuals
Periode	Correspond à une période de temps, correspond souvent à un mois	Char	001
Exercice	Année qui correspond à l'exercice comptable	Char	2018
Date_piece	Date à laquelle l'opération a été comptabilisée	Date	24/01/2018
Val_DpéAn	Montant de l'opération	Number	1.532,6
Désignation	Description succincte de l'opération	String	FACT. 68/2018 - MINDS&MORE

La classe « Version »

Tableau 10 : La classe « Version »

Attribut	Description	Type	Exemple
Type Code	Numéro d'identification de la version	Char	F01
Type Name	Nom de la version	Char	PLAN
Type_Sub_Name	Nom de la sous-version	Char	BUDGET

La classe « Calendrier »

Tableau 11 : La classe « Calendrier »

Attribut	Description	Type	Exemple
Date	Date	Date	24/01/2018
Day	Le jour	Char	24
Month	Le mois	Char	1
Year	L'année	Char	2018
Periode	Segment de l'exercice comptable	Char	001
Day_Name	Le nom du jour	Texte	Lundi
Month_Name	Le nom du mois	Texte	Janvier
Quarter	Le trimestre	Char	Q1
Semester	Le semestre	Char	SEM1

La classe « IO_Hierarchie »

Tableau 12 : La classe « IO_Hierarchie »

Attribut	Description	Type	Exemple
IO_Code	Code d'identification de l'ordre interne	Char	CAR25
IO_Name	Nom de l'ordre interne	Char	AUTO2136
IO_Type	Type d'ordre interne	Char	
IO_Classe	Classe de l'ordre interne	Char	

La classe « CC_Hierarchie »

Tableau 13 : La classe « CC_Hierarchie »

Attribut	Description	Type	Exemple
CC_Code	Le code d'identification du centre de coûts	Char	1412250
CC_Name	Le nom du centre de coûts	Char	SMM CAS ASBL MON
Entity_Code	Le code d'identification de l'entité légale	Char	22
Entity_Name	Le nom de l'entité légale	Texte	ASBL Group
Sub_Entity_L1_Code	Le code du département	Char	1
Sub_Entity_L1_Name	Le nom du département	Texte	Sales & Marketing
Sub_Entity_L2_Code	Le code du sous-département	Texte	195
Sub_Entity_L2_Name	Le nom du sous-département	Texte	Sales
Sub_Entity_L3_Code	Le code du service ou siège	Char	141
Sub_Entity_L3_Name	Le nom du service ou siège	Texte	Sales Entrepreneur
CC_Type	Le type de centre de coûts. Un centre de coûts peut être direct ou indirect	Char	Direct

La classe « CE_Hierarchie »

Tableau 14 : La classe « CC_Hierarchie »

Attribut	Description	Type	Exemple
CE_L8_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 8 digit	Char	61809000
CE_L8_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 8 digit	Char	Bureau d'étude et consultance
CE_L7_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 7 digit	Char	6180900
CE_L7_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 7 digit	Texte	NA
CE_L6_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 6 digit	Char	618090
CE_L6_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 6 digit	Char	NA
CE_L5_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 5 digit	Char	61809
CE_L5_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 5 digit	Char	NA
CE_L4_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 4 digit	Char	6180
CE_L4_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 4 digit	Char	NA
CE_L3_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 3 digit	Char	618
CE_L3_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 3 digit	Char	Prestations de tiers
CE_L2_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 2 digit	Char	61
CE_L2_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 2 digit	Char	Services et biens divers
CE_L1_Code	Le code d'identification de la nature comptable du PCMN à 1 digit	Char	6
CE_L1_Description	La description de la nature comptable du plan comptable Securex correspondant au code à 1 digit	Char	Charges

4.6 Le prototype

Un prototype a été développé avec la technologie SAS et Qlik Sense.

Figure 27 : Prototype du rapport P&L

Category	Actuals	Budget	Variance
Operating Income	1,100,000,000	1,100,000,000	0
Operating Expenses	(800,000,000)	(800,000,000)	0
Net Income	300,000,000	300,000,000	0

5 L'analyse de risque

Dans ce paragraphe, je vais réaliser l'analyse des risques et mesurer leur exposition sur base de deux éléments :

- Leurs impacts associés aux événements indésirables qui pourraient potentiellement résulter du projet
- La probabilité d'occurrence de chacun de ces événements indésirables.

Il existe trois grandes zones d'exposition au risque :

1. Exposition au risque élevée lorsqu'un événement indésirable a un impact (coût pour l'organisation) élevé et une probabilité d'occurrence élevée
2. Exposition au risque faible lorsqu'un événement a un impact faible et une probabilité d'occurrence faible
3. Exposition au risque moyenne lorsque l'événement indésirable a un impact faible et une probabilité élevée ou un impact élevé mais une probabilité faible

Le niveau d'exposition est obtenu par la somme des niveaux de criticité pour chaque cas d'utilisation.

Tableau 15 : Grille des niveaux de criticité des risques

	Impact			
		FAIBLE (1)	MOYEN (2)	HAUT (3)
	HAUTE (3)	Moyen (3)	Haut (6)	Haut (9)
	MOYENNE (2)	Faible (2)	Moyen (4)	Haut (6)
	FAIBLE (1)	Faible (1)	Faible (2)	Moyen (3)

La méthode utilisée pour lister les risques du projet est le brainstorming avec la règle : 1/3 d'experts, 1/3 de généralistes et un 1/3 de personnes novices.

Une première liste de dix risques a été dressée (Cfr. Tableau 16). Celle-ci n'est pas définitive, elle sera revue régulièrement au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Tableau 16 : Matrice des risques

N°	Risque	Rationnel	Type de risque	UC	Probabilité	Impact	Niveau de criticité		Stratégie de réduction
R.1	Disponibilité du chef de projet	Le rôle de chef de projet est une activité à plein temps. Ce rôle attribué à un Financial Business Partner à temps plein	Risque de management	13	3	3	9	Haut	Obtenir un accord sur les priorités, estimer la proportion du temps à consacrer au projet et définir clairement les tâches qui peuvent être suspendues ou déléguées
R.2	La qualité des informations	Les processus comptables et HR en amont des processus en scope sont constitués de nombreuses tâches manuelles avec les risque d'erreur qu'ils peuvent engendrer	Risque de management	9	3	3	9	Haut	Etendre le scope du projet au processus financiers end-to-end Inclure une analyse complète des sources de données (Origine, traitement, etc.)
R.3	Risque d'intégration du nouveau SI avec les systèmes existants	Les modules SAP FICO ont été fortement customisés et de nombreuses fonctionnalités ont été supprimées ou bloquées	Risque technologique	13	2	3	6	Haut	Revenir à la standardisation du progiciels SAP FICO
R.4	Risque de résistances au changement	L'analyse réalisée dans le chapitre 6 de ce travail, fait apparaître de nombreuses sources de résistance	Risque de management	13	2	3	6	Haut	Mettre en place un plan d'accompagnement et de pilotage du changement
R.5	Risque de manque de compétences du personnel	Les compétences en technologie des membres du personnel se limitent à l'utilisation de Excel ou de Word. La majorité des employés ont un background informatique faible	Risque de management	13	2	2	4	Moyen	Mettre en place un plan de formation et de développement de compétences individuelles
R.6	Risque de continuité du management de projet	Le directeur financier, commanditaire du projet, ne semble pas satisfait de sa position au sein de Securex et n'hésite pas à le faire savoir.	Risque de management	13	2	2	4	Moyen	Une bonne argumentation et un ROI positif doivent être suffisant pour convaincre l'éventuel nouveau manager
R.7	Insatisfaction des utilisateurs		Risque technologique	8	2	2	4	Moyen	Bien préparer l'analyse des besoins en impliquant un maximum de parties prenantes, valider les besoins au moment du kick-off
R.8	Dépassement du délai	Le système doit être disponible pour l'établissement du budget 2020	Risque de management	4	2	1	3	Moyen	
R.9	Manque d'expertise de l'équipe projet	Il n'y a plus d'expert SAP dans les équipe IT actuellement	Risque de management	9	3	2	6	Haut	Acquérir les compétences nécessaires en externe
R.10	Budget	Le budget est, cette année encore, attribué selon le principe du premier arrivé, le premier servi. Il est possible que les ressources budgétaires soient épuisées avant la validation au PGB	Risque de management	13	2	1	3	Moyen	Communiquer pour ne pas créer de frustrations chez les utilisateurs, promoteurs du changement

Sur base du niveau d'exposition obtenu, nous avons pu déterminer le classement des uses cases les plus exposés. Ceux-ci sont repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17 : Matrice Risques /Use Case

		Risques :										Exp.	Ranking
Niveau de criticité :		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
N°	Use Case	9	9	6	6	4	4	4	3	6	3		
UC.1	S'authentifier	X		X	X	X	X	X			X	36	3
UC.2	Préparer les rapports financiers	X	X	X	X	X	X	X		X	X	51	2
UC.3	Consulter les rapports financiers	X	X	X	X	X	X	X		X	X	51	2
UC.4	Fermer les périodes en SAP	X		X	X	X	X	X			X	36	3
UC.5	Charger les données dans SAP	X		X	X	X	X	X			X	36	3
UC.6	Gérer les Hiérarchies	X		X	X	X	X	X			X	36	3
UC.7	Exécuter le costing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	54	1
UC.8	Analyser les résultats financiers	X	X	X	X	X	X	X		X	X	51	2
U.C.9	Préparer les plans	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	54	1
UC.10	Construire les plans	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	54	1
UC.11	Consolider les résultats	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	54	1
UC.12	Communiquer les résultats financiers	X	X	X	X	X	X	X		X	X	51	2
UC.13	Préparer les présentations	X	X	X	X	X	X	X		X	X	51	2

6 La gestion du changement

6.1 Qualification du changement

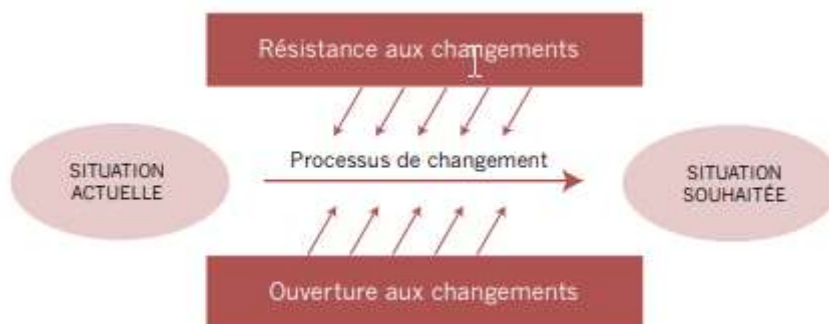
« Le changement est la seule constante dans notre monde très complexe. Les évolutions de notre société sont de moins en moins prévisibles et se suivent de plus en plus rapidement. Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises doivent réagir plus rapidement et avec plus de souplesse au changement » ²⁰.

Dans ce travail, je vais essayer de mettre en application les outils vus dans le cadre du cours de Madame Dejean Karine, et principalement les outils préconisés par D. Autissier et J.-M. Moutot pour amener notre projet vers le succès.

6.2 Le processus de changement

Pour préparer cette conduite du changement, il faut au préalable comprendre pourquoi changer et de quel changement parlons-nous. Ce chapitre est donc consacré à l'identification du changement qui va être rencontré dans ce projet.

Figure 28 : Le processus de changement²¹



Le projet implique :

1. Un **changement de système d'informations** (Projet IT) : un changement technologique

Il a été décidé d'acheter un outil de planification (Budgétisation et prévision) et de consolidation financière (Légal et management) qui permet de faire des reporting et des tableaux de bord, et qui soit 100 % intégré à MS Office.

2. La mise en place d'un nouveau système de gestion et une formalisation des processus financiers

Les changements de système modifient en profondeur le travail quotidien (Les procédures changent, il faut acquérir d'autres compétences).

Ces changements devraient également nous amener à modifier la structure de l'**organisation** du département financier. Nous pouvons donc parler d'un **changement structurel**.

Ce type de changement est souvent ressenti par les collaborateurs comme une menace. Il est source d'incertitudes, les obligent à avoir d'autres responsabilités et peut amener la venue de nouveaux collègues, voire d'autres managers.

Une modification de la manière de travailler, d'une vision en silo vers une culture transversale, s'apparente à un **changement culturel**.

²⁰ Citation du CEO de Securex, Mr Stéphan Londonz.

²¹ REIJNDERS, E., Participatie en communicatie in veranderende organisaties, Communicatief, 7e jaargang, nr. 5, 1994, p.1

« Le changement culturel est une modification des normes et des valeurs de l'organisation, et donc de la manière de penser et de travailler des collaborateurs. C'est un processus drastique et difficile car c'est avant tout un processus d'apprentissage collectif qui exige du temps. Souvent, les comportements sont si ancrés que les collaborateurs ne les voient pas comme des comportements propres à la culture de l'organisation. »²²

Il s'agit d'un projet technique à court terme qui implique peu de personnes et peu de catégories différentes de métiers. Nous pouvons donc parler d'un **changement processé et planifié**.

Le changement peut être qualifié d'**important** avec un score de 35 selon la grille de cadrage²³ de la conduite du changement d'Autissier et Moutot (Cfr. Annexe 7).

Les points d'attention se situent plutôt sur les capacités de gestion du changement des différents acteurs du changement.

Le projet a été motivé par un besoin d'amélioration de la valeur ajoutée de travail des membres de l'équipe Controlling. Nous pouvons également parler d'un **changement volontaire** initié mais pas imposé par le Directeur financier ni le CEO.

Ce changement n'implique pas de suppression d'emplois.

Les personnes les plus concernées par le changement (Dans ce travail) sont principalement les utilisateurs de l'outil (Les deux Financial Business Partner, les trois Financial Analystes et le responsable du département Controlling).

Elles ne sont pas spécialement fortement attachées à la situation existante mais des résistances pourraient surgir par peur du changement et par manque d'expérience en gestion du changement. En effet, il est important de savoir, que jusqu'à présent, la conduite du changement n'était pas une pratique courante ni reconnue chez Securex.

En date du 16 mai dernier (2018), le CEO a annoncé la création de la fonction de directeur "Change & Transformation".

Les autres cibles du changement sont analysées un peu plus loin dans ce travail.

²² Communiquer en situation de changement Guide pour les communicateurs fédéraux COMM Collection - N° 29,

²³ Outil 6, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

6.2.1 Dimensionnement de l'équipe CDC²⁴

Différents acteurs interviennent dans le processus du changement. Pour déterminer la dimension optimale de l'équipe CDC, je vais mesurer la largeur et la profondeur du changement²⁵.

La largeur du changement dépend du nombre de personnes, des fonctions et des sites qu'il faut inclure au projet de changement.

Tableau 18 : Mesure de la largeur du changement

Mesure de la largeur du changement		
Nombre d'acteurs concernés (cf. Tableau 22 : Catégories d'acteurs)	28 acteurs	1 point
Nombre de métiers concernés	8 métiers regroupés en 3 services	4 points
Nombre de sites concernés	2 sites (Bruxelles-Gent)	2 points
Total (Sur 15 points) à diviser par 15 et multiplier par 100	Score = 46,7 %	

Le score obtenu selon la grille d'évaluation est donc légèrement inférieur à 50% ce qui est en accord avec l'amplitude du projet qui impacte principalement le département financier et très peu les autres entités du groupe.

La profondeur dépend de l'importance des changements pour les différentes cibles.

Tableau 19 : Mesure de la profondeur du changement

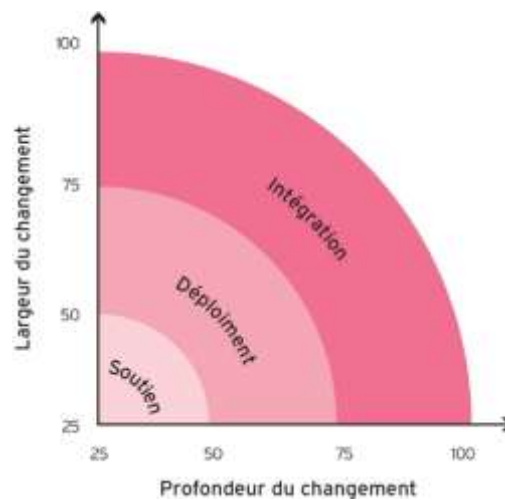
Mesure de la profondeur du changement		
Périmètre du Changement	Le projet ne se limite pas à un simple changement d'outil car certains métiers vont probablement être redéfini	3 points
Effort de mobilisation	L'équipe projet (1 FBP + 2 SPOC IT) ne bénéficie pas d'un lien hiérarchique direct sur l'ensemble des cibles du changement	3 points
Culture d'entreprise	La culture de l'entreprise est cohérente avec les changements	1 point
Engagement du projet	Les objectifs du projet sont liés aux gains en temps, coûts et performance souhaités du changement	5 points
Compétences	Les compétences des acteurs concernés par le projet devront évoluer vers des tâches à plus grande valeur ajoutée, voire complètement différentes (Master Data ou Reporting)	3 points
Rôle du management	Implémentation d'indicateurs de performance et évolution dans son rôle de manager si extension de l'équipe Finance vers une équipe de Reporting et master Data	3 points
Total (Sur 30 points) à diviser par 30 et multiplier par 100	Score = 60 %	

Contrairement à la largeur du projet, la profondeur atteint un score au-dessus de 50%. Il est donc important de ne pas sous-estimer les impacts que ce projet va avoir sur les personnes.

²⁴ CDC : Conduite Du Changement

²⁵ Outil 7, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

Figure 29 : Configuration et dimensionnement



La configuration de l'équipe de conduite du changement se situe donc dans le déploiement.

Cette configuration est mise en place pour des changements moyens. L'équipe du changement devrait idéalement être composée de 3 à 5 personnes.

Le coût de la conduite du changement s'élèverait entre 10% et 15% du coût du projet.

Cette information est importante à connaître afin de ne pas oublier d'inclure le coût de la gestion du changement dans le business case du projet et d'obtenir les ressources nécessaires pour le mener à son succès.

6.2.2 La configuration de l'équipe CDC

Le déploiement

Il existe de nombreux outils pour cette phase de déploiement.

Un de ces outils est la définition d'un positionnement avec un slogan. Le positionnement est l'image que les personnes ont du projet. Une liste des messages à passer a été dressée et un slogan a été défini au cours d'un brainstorming. Ce slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet. Pour notre projet, le slogan est associé au programme de transformation de Securex repris sous le nom « Getting Fit and Agile »

Figure 30 : Le slogan



Pour éviter une communication disparate des membres de l'équipe, des jeux de transparents ont été standardisés.

6.3 Diagnostic du changement

Maintenant que nous avons une première idée du changement qui va s'opérer, il est essentiel de bien préparer le projet de changement.

La phase de diagnostic est une phase très importante dans cette préparation et est celle qui demande que l'on prenne le plus de temps par opposition à la phase de mise en œuvre qui elle doit être rapide selon Colson²⁶.

Il existe plusieurs modèles de diagnostics comme Charpentier (2004)²⁷ qui décrit un modèle avec trois opérations principales : La description, l'analyse et la prescription. Un deuxième modèle proposé par Autissier et Moutot (2003) se concentre plutôt sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet.

Dans ce travail, je vais privilégier le deuxième modèle.

Dans la première partie de ce travail, j'ai déjà pu qualifier partiellement le changement. Je vais aller plus loin dans le diagnostic au cours de ce second volet.

6.3.1 Les formes de changement²⁸

Le changement ne concerne que le département Financier²⁹ et pas toutes les activités ni toutes les unités du groupe Securex. Il s'agit uniquement d'un changement interne simple et limité. Il peut néanmoins impacter indirectement les autres Corporate Units et Business Units. Les managers de ces autres entités du groupe sont les clients directs du département Financier au même titre que le comité de direction ou le conseil d'administration. La plupart des rapports émis par la finance sont destinés à ces managers pour piloter leur unité.

Nous parlerons donc d'un changement **partiel**.

Le changement va marquer une grande différence avec les pratiques du passé et dans la manière de travailler des membres de l'équipe Controlling. Ce point sera plus largement expliqué plus loin dans la cartographie des changements. Cette rupture et discontinuité nous permet de qualifier le changement de **majeur**.

Le changement concerne un projet à court terme. Nous pouvons donc parler d'un changement **rapide**.

²⁶ Colson (2005)

²⁷ Charpentier, p. (2004). Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations

²⁸ Giroux 1991

²⁹ Comme déjà expliqué en amont, ce changement va impacter tout le groupe Securex. Mais pour des raisons principalement de temps dans le cadre de ce travail, je restreins le scope au département financier

6.3.2 La nature du changement

Tableau 20 : Les types de changement

Les types de changement ³⁰	
Type 1	Type 2
Rénovation	Innovation
Evolution - adaptation - mise à jour - développement	Révolution - changement culturel ou de paradigme (Manière de penser, de voir et d'agir)
Externes - Changements dans la structure et/ou dans l'organisation	Internes - changements personnels
Centré sur les tâches, l'objet	Centré sur les personnes
Un changement précis à atteindre	Un état dans lequel chacun est invité à grandir et progresser vers un apprentissage continu
Posture de résolution de problèmes (Position d'expert)	Posture d'apprenant
Pouvoir d'autorité	Pouvoir d'influence
Un changement planifié et organisé	Un changement émergent
Intervenir dans le sens de "contrôler" le changement	Intervenir dans le sens de "diriger" le changement

Dans le scope du changement dans le département financier, le but à atteindre est précis. Il s'agit d'une évolution de la fonction et de la manière de travailler. Le changement de processus est centré sur les tâches à accomplir afin de les faire évoluer vers des activités à plus grande valeur ajoutée.

Au regard des critères repris dans le tableau ci-dessus, dans ce projet, nous nous trouvons plutôt dans un changement de type 2, un changement **radical**. Néanmoins, dans sa gestion, il sera incrémental.

Dans l'approche incrémentale, on cherche à corriger progressivement les problèmes et à améliorer l'efficacité du système sans effectuer une remise en cause complète.

Dans notre cas, nous ne remettons effectivement pas totalement en cause notre expertise en gestion financière mais plutôt les moyens dont nous disposons pour y parvenir et la manière dont nous le faisons.

Un changement incrémental s'effectue dans la continuité et permet de procéder par étape.

Nous avons subdivisé les objets de changement de manière à avoir plusieurs projets distincts et à toucher une partie seulement des processus, des sous-systèmes ou des secteurs de l'organisation.

Nous espérons ainsi qu'il va générer moins d'incertitudes et de craintes.

³⁰ Extrait du livre de Raymond Vaillancourt, « Le temps de l'incertitude » aux Presses de l'Université du Québec, 2008

6.3.3 La cartographie des changements³¹

Selon D. Autissier & J.-M. Moutot, le changement est synonyme de rupture. Je vais donc dresser la cartographie des changements en décrivant la situation actuelle et la situation future souhaitée selon deux axes : Un axe organisationnel et un axe opérationnel.

L'axe organisationnel concerne tout ce qui touche au métier et à l'organisation concernée tandis que l'axe opérationnel se concentre sur les compétences et la manière de fonctionner au sein de cette entité opérationnelle.

Tableau 21 : 16 points de changement

			Niveau (1,2,3)	As-Is	To-Be
Axe Organisationnel	Métier	Stratégie	3	<p>La vision ou l'ambition du département financier du groupe Securex se résume comme suite :</p> <p>"1. ONE Vision, ONE Team, ONE Voice. 2. We are Trusted Business Partners 3. We partner with our customers, know their business, while delivering value"</p> <p>Actuellement, 80% du temps de l'équipe Finance est consacré à des tâches administratives répétées sans valeur ajoutée comme la mise à jour de nombreux fichiers Excel et ne laisse pas de temps pour rencontrer les clients</p>	<p>Le projet et donc le changement initié est directement inspiré par notre stratégie³²</p> <p>L'automatisation des tâches liées au reporting va libérer du temps que l'équipe Finance devra consacrer à développer une relation de Partenaire avec ses clients internes (Responsables des Corporate/Business Units) en ligne avec la stratégie Focus C de Securex</p>
		Culture	3	Culture en silo	Culture transversale
		Nouveaux métiers	2	Financial Business Partner, Financial analyst	Master Data manager, Reporting expert, Business Analyst
		Nouvelle technologie	2	Excell, SAP FI-CO	Nouvelle technologie SAP BPC
	Organisation	Processus	3	<p>Clôture mensuelle en plus de 10 jours ouvrables</p> <p>Peu de documentation des processus</p>	<p>Refonte des processus prévisionnels : Plan, budget, forecast, rolling forecast</p> <p>Définition du processus budgétaire depuis le budget des centres de profits jusqu'au budget consolidé du groupe et articulation avec les budgets des directions fonctionnelles transversales</p> <p>Réduction des délais de clôture – « fast close » – tout en garantissant la qualité des informations financières produites (Clôture mensuelle en maximum 7 jours de travail, 5 pour les résultats et 2 pour les commentaires)</p> <p>Optimisation des processus impactant le BFR et amélioration de la trésorerie</p>

³¹ Outil 11, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

³² Voir annexe 2 : La stratégie Securex

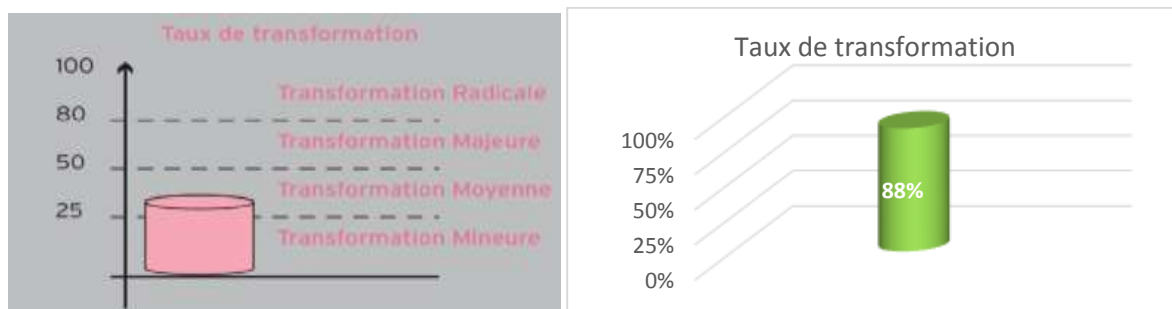
Axe Opérationnel					Une description complète des processus
		Hiérarchie			Pas de réels changements dans la ligne hiérarchique sinon une extension du rôle du manager si son équipe s'agrandit
		Ré engineering	3	L'exercice budgétaire et les prévisions mensuelles (Forecast) sont principalement effectués par l'équipe Finance sans réelle implication des responsables des CU/BU) : Approche TOP Down	Mise en place de nouveaux processus L'exercice budgétaire et les prévisions mensuelles (Forecast) devront être le fruit de réflexions des responsables des CU/BU : Approche Bottom-UP
		Allocation des ressources	2	L'allocation des ressources aux différentes tâches est basée sur la description de fonction des membres de l'équipe Controlling qui s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment	Une réorientation de l'équipe Finance en fonction des profils de compétences des membres de l'équipe est possible
	Compétences	Techniques	2	Utilisation des fonctionnalités basiques de SAP FI-CO avec une sous-exploitation des possibilités offertes par l'application	Utilisation des fonctionnalités avancées de SAP FI-CO et SAP BPC
		Gestionnaire	2		De nouvelles compétences devront être développées en finance, Lean 6 sigma, en gestion du changement, etc.
		Informatique			Pas d'application
		Comportementales	2		Adopter plus de rigueur, s'habituer à lâcher prise (Leurs Excel) pour faire confiance aux données extraites des systèmes
	Fonctionnement	Procédures	3	Pas de procédures	Rédaction de la procédure et d'un calendrier budgétaire du groupe et déclinaison au niveau local Proposition d'un rétroplanning de clôture depuis la production des comptes individuels jusqu'à l'élaboration des supports pour le Conseil d'Administration et la communication financière Assurer un système de back-up
		Contrôle/Résultat	2	Pas d'outil de contrôle ou de mesure de la performance	Des outils de contrôles et d'évaluation des résultats devront être mis en place (KPI, ratios, etc.)
		Coordination	3		Le mode de communication doit devenir plus formel entre l'équipe Controlling et l'équipe comptable en amont du processus de clôture
		Rythme	2	Clôture mensuelle en plus de 10 jours ouvrables	Clôture mensuelle en maximum 7 jours de travail

Légende :

- 1 Changement très important
- 2 Changement moyennement important
- 3 Changement peu important

En additionnant le nombre d'items concernés (14) divisé par 16, nous obtenons un taux de transformation de 87,5% qui correspond à une **transformation radicale**.

Figure 31 : Taux de transformation³³



La liste des cibles du changement précise la fonction et le rôle de chaque partie prenante dans le projet.

6.3.4 La cartographie des acteurs du changement ³⁴

Différents acteurs interviennent dans le processus de changement. Connaître ceux-ci et surtout leur position face au changement est important car ils vont directement influencer sur la réussite ou l'échec du projet.

Tableau 22 : Catégories d'acteurs

Catégories d'acteurs				
Typologie	Effectifs	Localisation	Degré d'importance	Niveau de risque
Financial Business Partner (FBP)	2	Département Finance - Controlling	Nécessaire	Acceptation
Financial Analyst (FA)	3	Département Finance - Controlling	Nécessaire	Négociation
Responsable Controlling (RC)	1	Département Finance- Controlling	Incontournable	Acceptation
Strategic Execution Officer (SEO)	1	Département Finance - SEO	Peu influent	Négociation
Directeur financier (DF)	1	Département Finance	Incontournable	Acceptation
CEO	1	Comité de Direction	Incontournable	Acceptation
Comptables ©	15	Département Finance - Accounting	Peu influent	Négociation
Responsable comptabilité (RC)	1	Département Finance - Accounting	Nécessaire	Refus
Project Manager IT	1	IT	Incontournable	Acceptation
Software Engineer IT – SPOC Finance	1	IT	Nécessaire	Acceptation
Software Engineer IT	1	IT	Incontournable	Acceptation

Le degré d'importance correspond à l'influence et aux rôles que les différents acteurs ont dans le projet. Il peut être incontournable, nécessaire ou peu influent.

Tous les acteurs repris dans le tableau 6 sont concernés par le changement culturel qui va être initié mais les acteurs les plus concernés par le changement technologique sont les membres de l'équipe Controlling qui seront les utilisateurs de la nouvelle technologie mise en place. Leur métier est directement impacté par ce projet.

Le Strategic Execution Officer n'a pas beaucoup d'influence sur le projet mais dans le cadre de sa nouvelle mission qui consiste à mettre en place une série d'indicateurs de performance pour le groupe Securex, il pourrait

³³ Outil 11 D. Autissier Jean-Michel Moutot

³⁴ Outil 12, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

néanmoins bénéficier de la plus grande disponibilité des informations financières, de leur exactitude et de la rapidité d'obtention de ces données.

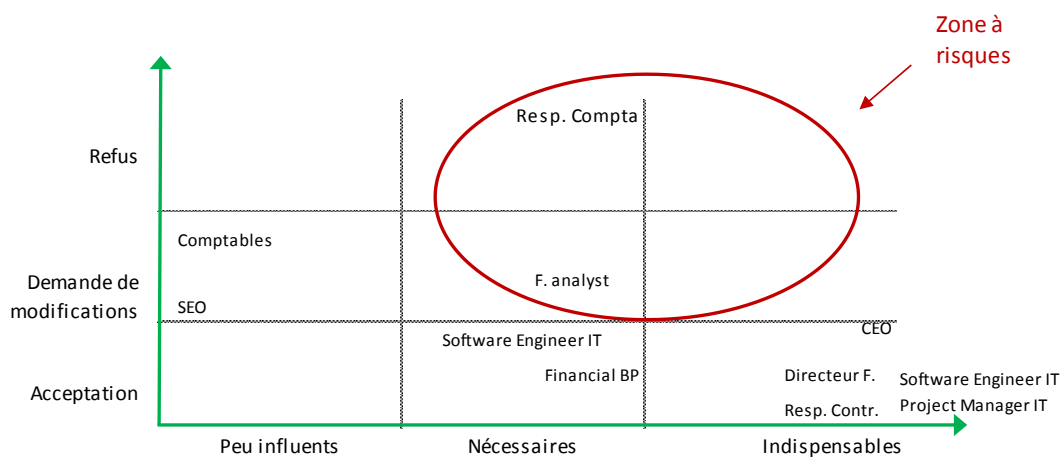
L'acquisition d'une nouvelle technologie, la mise en place de nouveaux processus et la conduite du changement qui doit être menée ont un coût non négligeable et un impact important sur les acquis, les habitudes et la sécurité des personnes. L'accord et le soutien du Directeur financier et du comité de direction est incontournable. De plus, avoir un mandat clair donné par les plus hautes instances du pouvoir est un facteur de succès indispensable.

L'équipe comptable intervient en amont des processus du Controlling et n'a donc que peu d'influence sur le changement technologique mais l'influence de l'équipe comptable sera plus importante dans le changement lié à la refonte des processus financiers. La participation du responsable de la comptabilité est donc nécessaire dans ce projet de changement.

Le niveau de risque est le reflet de la position que prend chacun des acteurs dans le projet. Ceux-ci peuvent adopter une position d'acceptation, de refus ou de négociation.

Pour compléter le tableau ci-dessus, j'ai croisé les informations obtenues par l'utilisation de la matrice DRAS³⁵ et de la grille d'analyse stratégique³⁶ qui sont détaillées dans les chapitres suivants.

Figure 32 : Cartographie des acteurs du changement



Au regard de la cartographie des acteurs du changement, nous pouvons déjà penser que les résistances les plus fortes vont principalement être émises par le responsable de la comptabilité et les Financial Analyst.

Le Tableau 23, repris à la page suivante, explicite les rôles de chacun de ces acteurs dans le processus de changement.

³⁵Tableau 25: La matrice DRAS du projet, page 71

³⁶Tableau 24: Grille d'analyse stratégique, page 57

Tableau 23 : Rôles des acteurs du changement

Acteurs	Rôle dans le processus du changement
Financial Business Partner (FBP)	L'équipe de projet et les collaborateurs
Financial Analyst (FA)	Les collaborateurs En fin de compte, les changements dépendent des collaborateurs et de leur disposition à changer
Responsable Controlling (RC)	L'équipe de projet
Strategic Exécution Officer (SEO)	Les collaborateurs
Directeur financier (DF)	Le promoteur du changement : La personne qui a lancé le changement en amenant une idée de changement
CEO	Le sponsor qui soutiendra et légitimera le changement.
Comptables ©	Les collaborateurs
Project Manager IT	Le chef de projet a pour rôle de conduire le projet : <ul style="list-style-type: none"> • Il met en place le changement et dessine le trajet • Il contrôle la réalisation du trajet • Il est le visage et le point de contact pour les questions sur le changement • Il assure les relations avec les utilisateurs finaux, les partenaires externes, le sponsor, l'équipe projet et les dirigeants
Software Engineer IT – SPOC Finance	L'équipe de projet
Software Engineer IT	L'équipe de projet
Responsable comptabilité (RC)	Un dirigeant. Il joue un rôle dans la communication interne. Il est au courant des réalités de l'équipe et peut transmettre les signaux qu'il perçoit au management mais peut également communiquer les informations du management aux collaborateurs

On peut déjà constater que des personnes qui détiennent le pouvoir vont jouer un rôle dans le projet de changement.

6.3.5 L'analyse stratégique du changement³⁷

L'analyse stratégique va nous permettre de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs.

L'analyse stratégique part du constat que l'on ne peut pas prendre pour acquis que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par des contraintes environnementales.

Nous devons donc comprendre comment mettre en place des actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Cette théorie essaie ainsi d'appréhender le changement comme un changement humain, un système d'actions concret plutôt qu'un changement organisationnel.

Tableau 24 : Grille d'analyse stratégique

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Alliances	Incertitudes	Pouvoir
Financial Business Partner et Financial Analyst	Réduire le temps consacré à des tâches sans valeur ajoutée, des tâches manuelles Pouvoir passer plus de temps avec le Business (Visibilité) Améliorer leur crédibilité avec des données fiables et correctes pour donner du poids à leurs recommandations Etre perçu comme compétent, obtenir un statut supérieur Affiner la qualité de leur analyse, des budgets précis Réduire le flou des coûts pour répondre aux organismes de contrôle de manière claire et indiscutable Réussir les projets financiers ou autres Mettre en place des processus performants	Le mandat, le soutien et la confiance du directeur financier Une équipe soudée avec une excellente ambiance	Les outils déjà en place peu optimal La mauvaise communication et relation avec le département IT, manque de support La mauvaise image des fonctions de support Les contraintes budgétaires Les compétences techniques de l'équipe Le manque de motivation de certaines personnes Pas de processus ni de planning Les contraintes techniques IT (upgrade SAP) Peu de collaboration avec le département Invest (Trésorerie-cash management) qui ne fait pas partie de Finance	L'équipe BI Les HR analystes Le directeur financier	La validation du projet par le Project Governance Board Les disponibilités de l'IT (Budget-technologie) La volonté de rester dans l'équipe financière voir même chez Securex	Leadership pour au moins un FBP
Responsable Controlling (RC)	Idem FBP et FA Confirmer sa position comme responsable de l'équipe Controlling	Idem FBP et FA Son ancienneté chez Securex	Idem FBP et FA		La validation du projet par le Project Board	Pouvoir hiérarchique

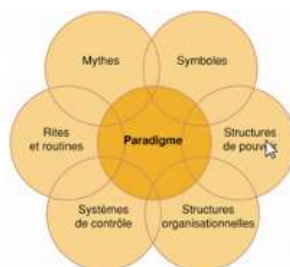
³⁷ Basée sur la grille d'analyse fournie au cours de Karine Dejean pour l'étude de cas SECOBAT, inspirée de L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE MICHEL CROZIER ET ERHARD FRIEDBERG

		Sa connaissance du business de Securex			Les disponibilités de l'IT (Budget-technologie)	
Strategic Execution Officer (SEO)	Obtenir des données chiffrées sur les budgets des projets Créer un tableau de bord reprenant une série d'indicateurs de performance Confirmer sa position, faire ses preuves (Arrivé en Janvier 2018 dans le département financier)	Le mandat, le soutien et la confiance du directeur financier	Pas d'outil de gestion de projet Dépendante de la disponibilité des données financières Son manque d'ancienneté chez Securex (Arrivé en 2018)	Le Département IT Le Project Board		
Directeur financier (DF)	Prendre les décisions adéquates pour le pilotage de l'entreprise sur des données financières fiables Atteindre ses objectifs Renforcer l'image de Finance Agrandir son pouvoir par le développement de son équipe, introduire de nouvelles compétences	Son sens du leadership Son équipe qui le respecte et lui fait totalement confiance Le mandat du CEO Sa longue expérience professionnelle dans de grandes entreprises	Son manque d'ancienneté chez Securex (Arrivé en 2017) Encore en période d'apprentissage Ne fait pas partie de la « famille » Le manque de collaboration de certains managers		Depuis un peu plus d'un an chez Securex, le style de management du directeur financier est très différent de la culture Securex. Il pourrait s'essouffler et ne pas avoir envie de rester chez Securex.	Pouvoir hiérarchique important
CEO/COO	Mener à bien la stratégie Securex Assoir sa position de CEO	Les ressources humaines tous départements confondus	La complexité organisationnelle, une structure lourde La concurrence Le manque d'innovation technologique		Le top management n'a pas l'habitude que Finance ait un rôle important, il n'est pas certain que le CEO apprécie que Finance pointe certains dysfonctionnements	Pouvoir hiérarchique très important
Comptables ©	Conserver leur autonomie professionnelle Conserver leurs conditions de travail	Leurs connaissances poussées en comptabilité	Les outils : Facturation clients, facturation fournisseurs, comptabilité manuelle Peu de collaboration avec le département Invest (Trésorerie-cash management) qui ne fait pas partie de Finance	Les Financial Business Partner et Analyst		
Responsable comptabilité (RC)	Conserver sa position de responsable de la comptabilité Conserver son rôle « irremplaçable » Garder la maîtrise sur les données financières	Ses connaissances poussées en comptabilité Son ancienneté chez Securex	Les outils : facturation client, facturation fournisseurs, comptabilité manuelle Peu de collaboration avec le département Invest (Trésorerie-cash management) qui ne fait pas partie de Finance	Le département Legal		Pouvoir hiérarchique

6.3.6 La marguerite sociologique³⁸

« Pour faire changer un groupe, il est indispensable de bien connaître sa culture et son système de valeurs »³⁹.

Figure 33 : La marguerite sociologique



6.3.6.1 Les rites et routines

Les rites et routines :	Changements :
Les routines :	
L'espace de travail est organisé en "open space" et en mode flex desk. Chacun s'installe où il veut. Néanmoins, les membres de l'équipe ont l'habitude de rester dans l'espace réservé théoriquement au département financier. Applicable également au directeur financier	
Les horaires de travail sont flexibles. Chacun gère son heure d'arrivée et son heure de départ. Par respect pour ses collègues, il est demandé de ne pas fixer de meeting avant 09h00 du matin ni après 17h00. En général, très peu de meeting ont également lieu sur le temps de midi (Entre 12h00 et 13h00) Applicable également directeur financier	Un des buts du projet est de réduire le délai d'analyse mensuelle pour les FBP et les FA de 4 jours à 2 jours. Formaliser et revoir les processus, avec la mise en place d'un calendrier financier et des indicateurs de performance pour contrôler le respect de ce délai. Ce changement pourrait réduire cette flexibilité et créer entre autres de la frustration
Un restaurant d'entreprise est mis à disposition des employés. L'équipe a l'habitude de s'y rendre ensemble pour prendre le repas. Applicable également directeur financier	La réduction des délais pourrait accroître le sentiment de stress chez certaines personnes qui pourraient penser devoir « sacrifier » leur temps de pause pour terminer dans les délais et créer de la frustration et de la peur
Le travail à domicile deux jours par semaine est un droit largement exercé par la majorité de l'équipe sans contrainte du choix du jour	Des meetings d'échanges d'informations avec les autres services ou départements comme la comptabilité, les ressources humaines vont être fixés à intervalles réguliers avec présence obligatoire. Ce changement pourrait réduire cette liberté dans le choix du jour de travail à domicile et créer entre autres de la frustration ou de la colère

³⁸ Outil 14, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

³⁹ La boîte à outils de la conduite du changement, page 52 D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

Rites de célébration :	
Des repas sont pris à l'extérieur des bureaux pour célébrer certaines occasions : Entrée en service d'un nouveau collègue, repas de fin d'année ou pour fêter une réussite professionnelle	Tous les changements pourraient créer un climat de stress ou de compétition ou de peur. Certaines personnes pourraient se sentir en danger par la venue de nouveaux collègues qui seraient perçus comme plus compétents ou plus en adéquation avec la nouvelle culture initiée par le directeur financier. Ces personnes choisiraient de ne plus participer aux événements
Des rites d'intégration :	
Les membres du département se saluent chaque matin, même le CEO passe dans l'étage et serre la main de tous ses collaborateurs sans distinction de grade	
Lors du recrutement d'un nouveau collègue, le manager prend le temps de l'accueillir et de faire le tour des équipes pour les présentations	
La Fondation : En soutien des collègues engagés de manière bénévole dans des projets sociaux, au service d'autres personnes. Exemples d'actions : Tournée Minérale : Février sans alcool ! Pour la Fondation contre le Cancer, les 20 km de Bruxelles pour les Iles de Paix, etc.	

Le projet pourrait donc avoir beaucoup plus d'impact au niveau humain, sur les rites et routines des cibles du changement.

Ces changements pourraient être perçus comme une atteinte aux droits acquis par le passé en matière de flexibilité horaire. La pression des contrôles et des délais peut également mettre certaines personnes en sentiment de stress et provoquer des peurs ou de la colère.

6.3.6.2 Les mythes et anecdotes

Un mythe :

La longévité de Securex : "Saviez-vous que Securex existe depuis 112 ans déjà ?", le mythe de l'entreprise qui résiste malgré les années, le passage à l'euro, la crise financière, etc.

Des Valeurs :

Figure 34 : Les valeurs Securex

Customer Orientation <i>Attitude orientée client</i>	Notre client est la source d'inspiration principale de tout ce que nous faisons
Strong Together <i>Forts ensemble</i>	Nous travaillons avec nos collègues, partenaires, fournisseurs et clients pour développer et livrer des services qui font la différence.
Trust & Responsibility <i>Confiance et responsabilité</i>	Nous prenons des initiatives pour nous améliorer et ce dans un climat de confiance.
Sustainability <i>Durabilité</i>	Notre objectif est d'entreprendre durablement dans le respect de nos clients, collaborateurs et de notre environnement (RSE).

Le projet est en adéquation avec les valeurs prônées par le groupe.

6.3.6.3 Les symboles

Securex est identifiable par son logo et sa signature unique visibles dans toutes les communications.

Logo :



Signature :



Le projet ne touche pas aux symboles du groupe.

6.3.6.4 Structures de pouvoir et système de contrôle

La structure de l'organisation :

La structure organisationnelle chez Securex est relativement complexe avec de nombreuses couches managériales. Les règles de fonctionnement ne sont pas clairement explicitées et les définitions des fonctions ne sont pas clairement définies. Les responsabilités hiérarchiques sont parfois ambiguës.

Le système de contrôle :

A ce jour, il n'y a pas de réelle mesure qui définisse ce qui est important de surveiller et comment le surveiller.

Actuellement, la seule mesure mise en place est le NPS. Le NPS mesure la loyauté entre le client et l'entreprise dont il est client (Interne ou externe).

Le nouveau collaborateur SEO chez Finance a été engagé avec pour mission de mettre en place un système de monitoring avec indicateurs de performance. Sa mission est également de mettre en place un modèle de gouvernance au niveau des projets.

Au niveau de l'évaluation du personnel une nouvelle approche (2018) de la performance est composée de 3 processus, à savoir : Une culture de feedback continu et de suivi des objectifs entre l'employé et le manager ainsi que la récompense et la reconnaissance.

Sous-système politique :

Le pouvoir formel : De par ses activités, Securex est soumise à des contrôles de la part de l'INASTI⁴⁰ ou de Famifed⁴¹.

Le CEO est mandaté par le conseil d'administration.

Espaces de pouvoir informel : Pas de représentation syndicale chez Securex

⁴⁰ L'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI) protège le statut social des entrepreneurs indépendants

⁴¹ L'agence fédérale pour les allocations familiales

6.3.7 La culture organisationnelle

6.3.7.1 L'analyse OCAI⁴²

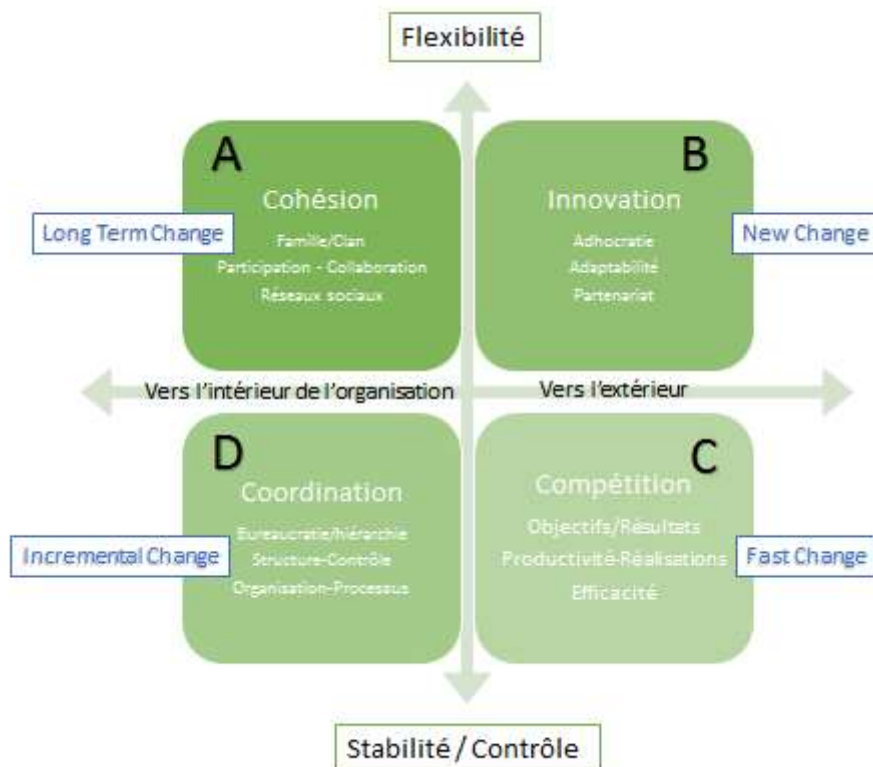
L'analyse OCAI a été réalisée à partir d'une liste de 24 questions, rédigées par Cameron et Quinn. Cette analyse croise deux dimensions selon le positionnement de l'organisation :

- Orientée vers l'intérieur et intégration (Ce qui est important pour nous et comment nous voulons travailler) - ou - Orientée vers l'extérieur et différenciation (Ce qui est important pour le monde extérieur, les clients et le marché)
- Stabilité et contrôle - ou - souplesse et discrétion

En traçant ces deux dimensions dans une matrice, le cadre des valeurs en concurrence de l'organisation peut être caractérisé.

Les quatre quadrants correspondent aux quatre types de culture organisationnelle qui diffèrent fortement sur ces deux dimensions ou quatre valeurs.

Figure 35 : Matrice OCAI

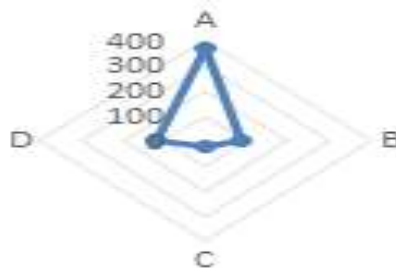


⁴² The Organizational Culture Assessment Instrument, Kim Cameron and the Regents of the University of Michigan, Extrait de la présentation de Philippe Duboisdenghien

J'ai donc personnellement complété ce formulaire avec ma vision personnelle de l'environnement dans lequel je travaille. Etant chez Securex depuis peu (5 mois), je pense avoir assez de recul pour avoir un regard neutre.

Le résultat du test est très marqué vers une culture organisationnelle de type A qui correspond à une culture organisationnelle de type familial ou de clan.

Figure 36 : Résultat de l'assessment OCAI



Description du profil selon OCAI⁴³:

« Cet environnement de travail est très sympathique et les personnes ont beaucoup en commun, il est comparable à une grande famille.

Les dirigeants ou les cadres sont considérés comme des mentors ou peut-être même comme des figures de père.

L'organisation est maintenue par la loyauté et la tradition. Il y a grande implication.

L'organisation met l'accent sur le développement des ressources humaines à long terme et lie les collègues par la morale.

Le succès est défini comme répondre aux besoins des clients et au bien-être des collaborateurs.

L'organisation favorise l'esprit d'équipe, la participation et le consensus.

Chef de file Type : Animateur, mentor, créateur d'équipe

Valeurs pilotes : Engagement, communication, développement

Théorie de l'efficacité : Développement des ressources humaines et la participation sont efficace

Stratégie d'amélioration de qualité : Autonomisation, équipe, participation, développement des ressources humaines, communication ouverte »

Ce profil correspond bien à Securex comme déjà perçu dans la marguerite sociologique.

Dans la presse, Securex se présente de la manière suivante : *« L'esprit d'entreprise est à la base de l'activité économique, les travailleurs sont la clé du succès. Securex soutient les entrepreneurs dans le développement et la croissance de leur entreprise et croit en une politique du personnel adaptée à l'individu et axée sur l'employabilité durable. »*

⁴³ <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>

Securex favorise la communication via de nombreux réseaux sociaux internes et externes :

Externes : Securex sur Facebook, Securex sur Twitter, Securex sur LinkedIn, Securex sur Instagram, Securex sur YouTube, Securex sur Google Plus, Securex sur SlideShare.

Internes : Yammer, Skype

6.3.8 Le fonctionnement organisationnel

Pour comprendre le fonctionnement organisationnel de Securex, je vais utiliser le modèle de Mintzberg. Selon Mintzberg, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux qui ont des tâches et des rôles différents.

Securex peut être classé comme une organisation **professionnelle** décentralisée sur plusieurs sites avec de multiples couches managériales.

L'environnement est stable mais complexe avec plus de 30 entités légales différentes et la fonction support est très développée.

L'organisation laisse un maximum d'autonomie aux salariés avec une mise en place d'horaires flexibles et de travail à domicile. Chacun est responsable de sa gestion du temps et de son mode de fonctionnement.

Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action.

Figure 37 : Organigramme Securex



6.3.9 L'étude d'impact en cadrans

Cette analyse va permettre de recenser tous les impacts que va engendrer ce projet et me permettre de visualiser concrètement l'ampleur du changement et d'identifier les axes sur lesquels le changement sera le plus important.

De cette manière, je vais pouvoir déterminer les bons leviers et actions à mettre en place pour mener le projet à sa réussite.

Changement	Description de l'impact	Actions nécessaires
Processus	Impact important. Harmonisation des pratiques internes, accélération du rythme de travail qui peut engendrer du stress	Il est important de bien expliquer les enjeux du projet, de les adapter à chaque collaborateur, pour que chacun le voit comme un défi et une source de gratitude future, plutôt que simple problématique ne l'impactant pas
Outils	Le simple fait de changer de progiciel pour un collaborateur, peut amener celui-ci à s'enfermer dans une logique du « on ne me respecte pas ». Ce collaborateur va donc se mettre à l'écart du groupe et rompre toute discussion avec son manager	C'est une réaction humaine qu'il faut impérativement prendre en compte. L'idéal serait donc de bien prévenir, de communiquer en amont et en aval du changement, afin que tous les collaborateurs comprennent que ce changement est bénéfique pour la société, et qu'il ne s'agit en rien d'une complexification du travail du collaborateur, mais au contraire, d'une amélioration pour lui-même et ses collègues
Procédure	Temps d'appropriation des nouveaux outils, des nouvelles procédures	Mettre en place un système d'accompagnement pour que les personnes plus à l'aise avec l'outil forment ou assistent les autres
Pouvoir	Accroissement de la taille des équipes à encadrer ou animer Renforcement nécessaire des compétences liées au transversal	Plus la taille de l'équipe grandit et plus il sera important de s'assurer de bien faire passer les messages, de cascader l'information pour que le collaborateur se sente reconnu dans son rôle au sein de l'équipe
Postes/Emplois/Fonctions	La modification du contenu des fonctions actuelles peut amener le collaborateur qui ne souhaite pas changer ses habitudes à avoir peur de ne pas se sentir à la hauteur, de perdre une situation qu'il a mis du temps à acquérir ou encore avoir peur de perdre son confort au quotidien	L'écoute active est une technique d'accompagnement qui permet aux collaborateurs de s'exprimer. Cela fonctionne aussi avec des supérieurs hiérarchiques. Cela permet de mettre en place une ambiance de travail où chacun se sent écouté

	Avec la création de nouvelles fonctions (Master-data management, Reporting), la venue de nouveaux collaborateurs peut également accroître ce malaise	
Indicateurs	<p>Inquiétudes et incertitudes liées aux périodes de transition</p> <p>Stress lié au nomadisme et aux nouvelles conditions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Peur de la remise en question du Home Work)</p>	Avoir recours à un intervenant extérieur est une aide bienveillante qui peut « faire tampon » entre les collaborateurs et la hiérarchie. Dans bien des cas, les collaborateurs iront se confier plus facilement au consultant externe dans l'espoir que leurs attentes soient mieux retranscrites au manager, que s'ils s'exprimaient eux-mêmes
Compétences	Les Financial Business Partner ne vont plus passer la majorité de leur temps à préparer des fichiers Excel. Ils vont devoir être beaucoup plus présents dans le Business et développer des compétences de partenaires financiers, assister le business, éduquer les manager à la finance, participer à des projets. La personne pourrait avoir peur de ne pas être à la hauteur, avoir les compétences suffisantes	Mettre en place un plan d'accompagnement individuel de formation, d'évaluation des compétences

6.4 Le cycle d'accompagnement du changement

6.4.1 Les résistances

Quand on parle de changement, ce sont surtout les émotions qui interviennent plutôt que la raison. Les habitudes et la peur de l'inconnu rendent le changement plus difficile.

La décision d'adhérer ou non au changement est toujours un choix personnel.

Si les personnes choisissent de ne pas (encore) participer et d'attendre, de s'opposer ou d'ignorer le changement, il est alors question de résistance.

Si les résistances sont convenablement gérées, elles peuvent mener à une véritable adhésion au changement.

Pour les gérer, il faut pouvoir les détecter le plus rapidement possible.

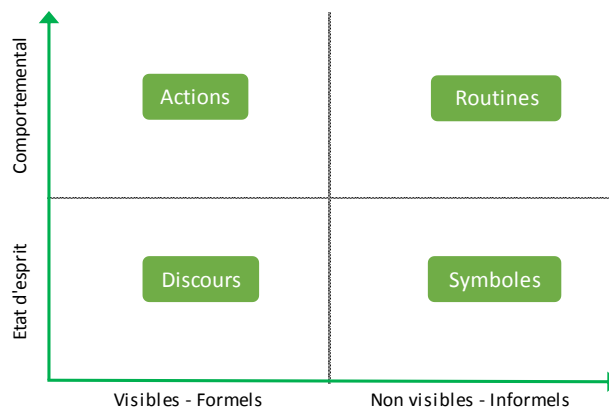
6.4.2 La matrice DRAS⁴⁴

Cette matrice permet d'identifier des manifestations de résistances aux changements. Elle se construit plusieurs fois au cours du projet, de la phase de diagnostic jusqu'à la fin.

Les résistances s'expriment de manière visible et non visible dans les comportements des personnes et dans l'état d'esprit qu'elles manifestent à l'égard du projet.

J'ai tenté de repérer ces résistances au travers des actions, des discours, des symboles et des routines présentes chez Securex.

Figure 38 : La matrice DRAS



Derrière ces actions, discours, routines et symboles se cachent des émotions.

Sur base de cet outil, j'ai répertorié les signaux émis autour de moi que j'ai pu entendre ou observer.

⁴⁴ Outil 16, la boîte à outils de la conduite du changement, D. Autissier, J.-M. Moutot, DUNOD

Tableau 25 : La matrice DRAS du projet

Discours	Courbe du deuil	Types d'acteurs
« Je préfère continuer avec mes fichiers Excell, au moins je sais que je n'aurai pas de mauvaise surprise. Je sais ce que je fais par contre les systèmes eux ne sont pas infaillibles »	Colère	Le responsable de la comptabilité
« On n'arrête pas de changer, moi je veux bien mais pas tout le temps, à chaque fois c'est faire et refaire »	Colère	Financial Analyst
« On a déjà essayé dans le passé et ça n'a pas fonctionné »	Colère	Financial Analyst
« Tu ne connais pas encore assez l'historique de la société, nous faisons comme ça car il y a des raisons »	Colère	Financial Analyste
« Je n'ai pas suffisamment de pouvoir, je réclame plusieurs fois mais malgré tout on ne me répond pas »	Peur	Financial Analyste
« Changer va demander plus de temps qu'en faire gagner »	Colère	Le responsable de la comptabilité
« C'est revenir à ce qu'on faisait avant et on a arrêté »	Colère	Financial Analyst
Routines	Courbe du deuil	Types d'acteurs
Symboles	Courbe du deuil	Types d'acteurs
Perte de pouvoir si certaines tâches sont automatisées. Un sentiment de ne plus être indispensable.	Peur	Financial Analyst Responsable de la comptabilité
Perte de fierté de savoir construire des fichiers complexes	Peur	Financial Analyst
Actions	Courbe du deuil	Types d'acteurs
Reporter plusieurs fois une réunion concernant le projet, ne trouve pas de temps à consacrer au projet	Déni	Le responsable de la comptabilité
Ne pas se montrer très concerné par le projet en n'assistant pas physiquement à une réunion de validation mais par Skype pour des raisons d'ordre personnel	Déni	Le responsable de la comptabilité
Indifférence par rapport au projet	Déni	Financial Analyst
Ne pas prendre action quand rien ne se passe du côté de l'IT	Déni	Responsable du Controlling

La matrice DRAS confirme la zone de risque des acteurs. Les résistances sont principalement émises par certains Financial analystes et le responsable de la comptabilité.

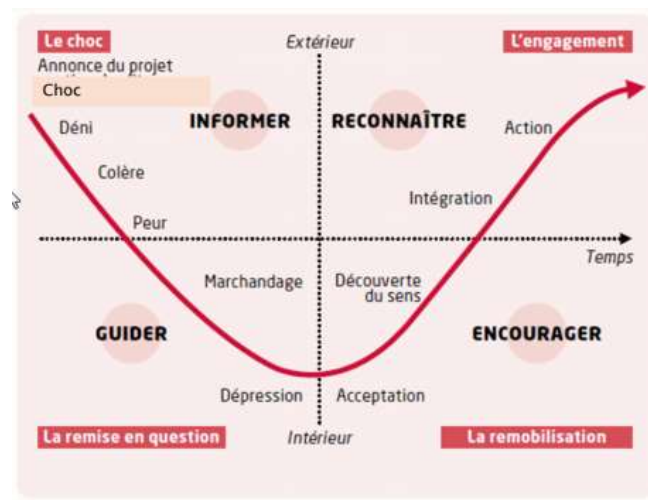
6.4.3 La gestion des résistances

Gérer la résistance implique d'abord de comprendre les différentes étapes par lesquelles doit passer la personne qui manifeste des signes de résistance.

En tant que promotrice de ce projet, je suis en avance dans le cheminement par rapport aux autres. Pour moi, ce projet est mon objectif personnel mais pour les autres acteurs, il est un projet parmi de nombreuses autres activités.

Une manière de gérer ces résistances est de laisser aux autres acteurs le temps de passer par les différentes étapes.

Figure 39 : La courbe d'apprentissage du changement⁴⁵



Actuellement, nous nous trouvons dans la phase de choc. La résistance se manifeste par du déni, de la colère et de la peur (Cfr. Tableau 25 : La matrice DRAS du projet). Je vais donc les laisser s'exprimer sans les forcer à accepter le changement.

6.4.4 La Communication - Formation

Une méthode de gestion des résistances qui a fait ses preuves est la communication. Il est essentiel de détecter les signes de résistance et de pouvoir en discuter, même si ses causes restent inconnues.

Néanmoins, la communication seule ne permettra pas de faire disparaître les attitudes négatives. Il faut également prévoir des formations et du coaching.

La communication a plusieurs fonctions dans un processus de changement :

1. **Informar les parties concernées sur le changement** et sur l'influence de celui-ci sur leur travail. Concernant notre projet, si nous nous en référons aux différentes phases du changement selon Lewin, nous sommes dans la phase de dé cristallisation. L'équipe a été informée du changement par le directeur financier lors d'un kick-off meeting.

⁴⁵ D'après les travaux d'Elisabeth Kübler Ross (On death, and Dying, Macmillan, New York, (1969)

2. **Créer une base pour le changement et impliquer les groupes cibles** : Le groupe cible dans notre projet est principalement constitué des Financial Business Partners et des Financial analysts.
Comme Financial Business Partner et acteur dans le projet de transformation, j'implique au maximum les parties prenantes dans chaque décision ou validation.
3. **Motiver les parties concernées**, les faire adhérer à la nouveauté et les encourager à adopter le nouveau comportement.
Etant relativement nouvelle dans l'équipe, je joue la carte de mon expérience dans une grande entreprise et explique tous les avantages d'adopter cette nouvelle technologie. Je tente de les rassurer, en leur expliquant que j'ai déjà vécu la même expérience et les bénéfices que j'ai pu en tirer.
4. **Permettre l'interaction et la cocréation** : Afin de donner du sens au changement, organiser le dialogue avec les parties concernées ou toujours en collaboration avec elles.

Les relations avec le département IT étant historiquement tendues avec la Finance, j'ai également joué la carte de ma récente venue chez Securex pour nouer un dialogue avec cette équipe. J'ai pris le temps d'écouter leurs explications et d'expliquer nos besoins. Nous nous sommes mutuellement écoutés et je pense avoir pu rétablir le dialogue. En effet, suite à ces entretiens, le chef de projet IT s'investit beaucoup plus dans l'analyse de la solution à mettre en place.
5. **Déceler la résistance et en discuter**. La plus grande résistance décelée pour l'instant est au niveau de la confiance vis-à-vis du système et des habitudes, faire accepter aux utilisateurs, et surtout au chef comptable qu'ils doivent abandonner les traitements manuels (Excell).

6.5 Le Cycle de pilotage du changement

6.5.1 La carte des alliés

Le pilotage du changement ne peut pas se faire seul. Pour réussir selon moi, il faut obtenir l'adhésion de tous. Néanmoins, chaque personne est différente et doit être considérée individuellement.

L'adhésion doit donc se faire progressivement et être jalonnée de petites victoires.

Au départ, il est important de détecter les personnes qui, a priori, sont pour le changement et celles qui sont contre.

Pour construire la carte des alliés, ci-dessous, je me suis basée sur les différents diagnostics faits précédemment, comme la matrice DRAS ou l'analyse stratégique.

Ensuite, pour chaque acteur du changement, j'ai ajouté un « type » qui les distingue dans un projet de conduite du changement. Ce type est le résultat du croisement avec leur niveau d'implication dans le projet et la perception qu'ils en ont.

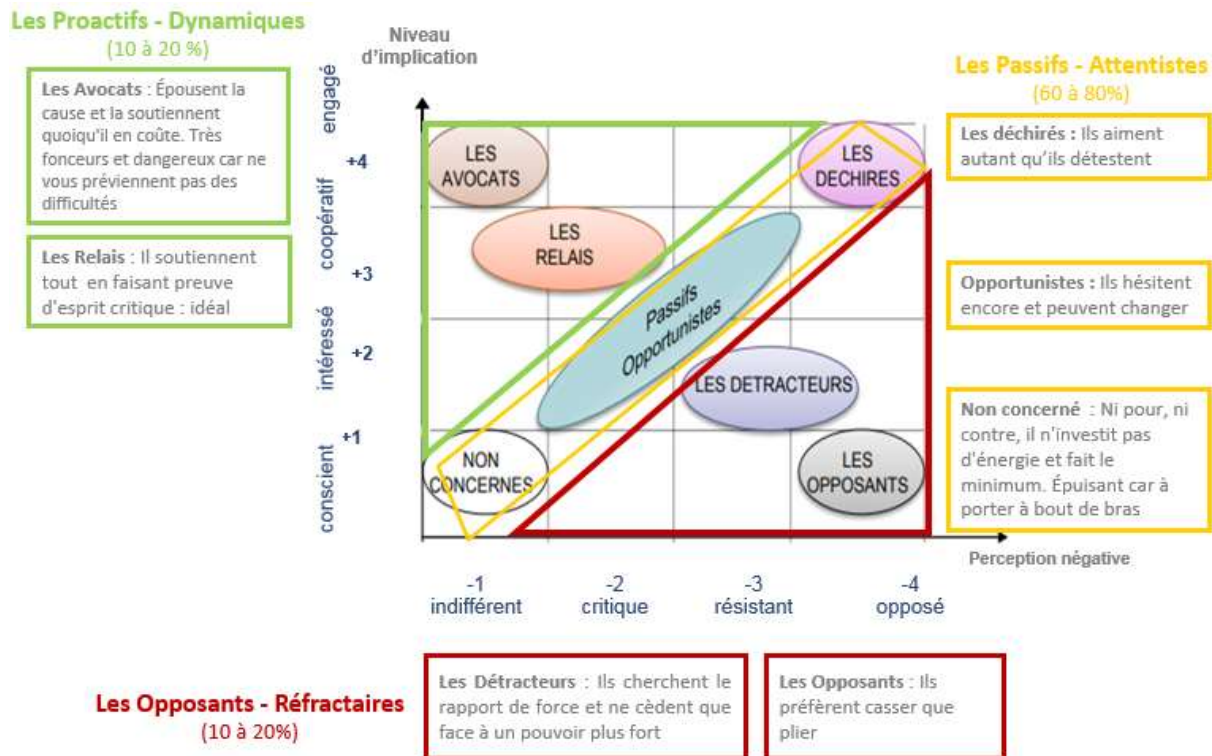
Toutes ces informations sont principalement obtenues par mes observations et seront ajustées au fur et à mesure que nous allons avancer dans le projet.

Les trois types d'influence peuvent être décrits comme :

- Les proactifs, favorables au changement et qui se positionnent comme prescripteurs.
- Les passifs, en attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés.
- Les opposants, contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

Ces trois types sont ensuite affinés (voir Figure 40, reprise ci-après)

Figure 40 : Matrice Implication/Perception des acteurs⁴⁶



Après avoir identifié les alliés, on fait en sorte qu'ils réussissent des actions importantes, dont ils seront fiers, et qui apporteront un bénéfice à l'équipe. C'est le Management par l'animation.

Ensuite, on met les hésitants et les passifs au contact des alliés en les associant à l'action, mais en préservant leur liberté. C'est le Management par la transaction / la négociation.

Et finalement, on s'inquiète de l'information des passifs pour qu'ils ne perdent pas le lien avec nous.

On écoute les opposants, mais on ne cherche ni à les convaincre ni à les contraindre. C'est le Management directif.

J'ai également soumis le test MBTI à quelques personnes afin de mieux cerner leur profil et ainsi mieux préparer la manière dont je dois communiquer avec chacune d'entre elles.

⁴⁶ http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf

Tableau 26 : La carte des alliés

Typologie	Noms	Localisation	MBTI	Type d'Influence	Niveau d'implication	Perception négative	Type	Allié	Atouts
Responsable Controlling	CDN	Controlling	ESTJ	Proactif	3	1	Relais	Allié	CDN pourrait être une alliée importante pour ce projet par sa grande connaissance de l'entreprise et des différentes cibles du changement. Sa crédibilité sera un atout pour le projet. De plus, par sa position de responsable du Controlling, son autorité peut être un bon levier pour lever les résistances. Avant qu'elle ne devienne une alliée, il va néanmoins falloir éliminer les résistances qu'elle semble avoir par son comportement attentiste dans le projet.
Financial Business Partner	Nathalie Ostheimer	Controlling	ISTJ	Proactif	4	1	Avocat	Equipe projet - Allié	A été impliquée dans de nombreux changements importants dans sa carrière avant Securex (bpost) et en a une opinion positive.
Financial Business Partner	SYX	Controlling	ESTJ	Passif	2	1	Passif		Relativement pour le changement, je pense, mais sans vraiment y prendre part.
Financial Analyst	AMD	Controlling	ISTJ	Passif	2	1	Passif opportuniste	Allié	Relativement pour le changement, a participé volontiers aux différents brainstormings déjà réalisés mais relativement jeune et sans expérience professionnelle. Néanmoins, peut être considérée comme une alliée.
Financial Analyst	SDN	Controlling	ISTJ	Passif	2	2	Opportuniste		Complètement en attente.
Financial Analyst	TGI	Controlling	ISTJ	Passif	3	2	Relais	Allié	TGI peut être un allié intéressant par sa grande connaissance également de l'entreprise et plus particulièrement au niveau technique SAP. Il doit cependant être accompagné dans sa communication parfois très conservatrice, et au niveau de son pessimisme.
Strategic Execution Officer (SEO)	GCO	SEO		Passif	1	1	Non concerné		N'est pas très concernée par le projet.
Directeur financier (DF)	PHP	Finance		Proactif	4	1	Avocat	Allié	Sa légitimité, son pouvoir et son grand leadership sont des atouts importants.

CEO/COO	SLO	Comex		Proactif	1	1	Non concerné		
Comptables	All	Accounting		Passif	4	2	Détracteurs		
Responsable comptabilité	NVD	Accounting		Opposant	4	4	Déchiré		Très résistant au changement, il ne peut pas être un allié dans le début du projet. Néanmoins, j'espère pouvoir l'amener à changer d'attitude pour qu'il devienne une force propulsive auprès de son équipe qui est la plus importante dans le département financier.

7 Conclusion

Au terme de cette pré-étude, non-exhaustive, plusieurs concepts étudiés dans le cadre du master ont pu être mis en application.

Néanmoins, des choix ont dû être posés concernant ces concepts et les modèles utilisés ainsi que dans le scope de l'analyse. En effet, cette analyse est utilisée pour l'établissement des documents à présenter au Project Governance Board comme le Business Case et le Risk Assessment et destinée à des personnes non initiées à ces méthodes.

La partie la plus délicate, difficile, a été de définir l'origine et l'objectif du projet analysé. La technique du questionnement par la méthode des 5 « pourquoi ? » et le modèle But-Processus-Contenu ont permis de dérouler le fil conducteur.

Suivre une méthodologie de gestion de projet a été très efficace pour structurer et planifier les différentes étapes du travail même si chacune de ces étapes ont été enrichies au fur et à mesure de l'avancement du travail.

En tant que partie prenante très impliquée dans le projet, ce fut un exercice continu de rester la plus objective possible. Cette prise de recul a surtout été très intéressante dans la partie gestion du changement.

En effet, il est apparu de manière indéniable que les résistances les plus significatives n'étaient pas là où je les imaginais au départ. Vu les relations historiquement tendues entre le département financier et les équipes de l'IT, je m'attendais à ce qu'elles proviennent des collaborateurs IT de l'équipe projet et pas de l'équipe financière.

Finalement, la manière dont j'ai pu communiquer les besoins de l'équipe financière avec les collaborateurs de l'IT grâce notamment au diagramme de classe, a débloqué le processus de validation de l'idée de projet.

L'idée de projet sera présentée au Project Governance Board le 28 juin 2018.

8 Remerciements

Je remercie le Group Securex pour m'avoir permis de réaliser ce travail d'analyse, et, plus particulièrement le Directeur financier et le CIO pour leur disponibilité et leur soutien.

Je remercie également les équipes finance et MBI pour leur collaboration, passée et future.

9 Références bibliographiques

9.1 Références littéraires

Réussir l'analyse des besoins, Paul-Hubert des Mesnards, Collection Mode Projet, Editions d'Organisation, EYROLLES, 2007.

Business Analysis for Practitioners, a practice guide, Project Management Institute, 2015.

Pratiques de management de projet, 40 outils et techniques pour prendre la bonne décision – Vincent Drecq, Dunod 2014.

Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) -Quatrième édition, Project Management Institute, Inc., 2008.

PRINCE2, Guide de poche, Edition 2009, Bert Hedeman, Ron Seegers.

Carnet de travail Gestion de projet, Natasha Smith, formatrice, consultante chez Securex, 2018.

La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. Auteur : Aurélien Colson, collection Les Cahiers du Plan n° 13, Editeur : Paris, Commissariat général du plan, 2005.

Méthode de conduite du changement, Diagnostic Accompagnement Pilotage, 3^{ème} édition, DUNOD, D. Autissier, Jean-Michel Moutot.

La boîte à outils de la conduite du changement, 57 outils et méthodes, DUNOD, D. Autissier, Jean-Michel Moutot.

DEJEAN K., Cours de gestion du changement – IBAGM 312 – année académique 2016-2017 –Université de Namur.

Le pilotage du changement, Pierre Collerette, Martin Lauzier et Robert Schneider, presse de l'Université du Québec, 2^{ème} édition.

Securex, Rapport annuel 2016, Citation du CEO de Securex, Mr Stéphan Londonz.

REIJNDERS, E., Participatie en communicatie in veranderende organisaties, Communicatief, 7e jaargang, nr. 5, 1994, p.1

PRATIQUES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT « Comment passer du discours à l'action » David Autissier, Jean-Michel Moutot, DUNOD – 2003.

Communiquer en situation de changement Guide pour les communicateurs fédéraux COMM Collection N° 29, Editeur responsable : Alfons Boon • Rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles, Dépôt légal : D/2015/7737/11, Novembre 2015.

Bareil, C. & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement. Gestion. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), 86-95.

9.2 Références internet

<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso-iec:25010:ed-1:v1:en>

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_1_conduite_changement.pdf

http://www.cccpfpt.qc.ca/uploads/6/7/2/3/6723476/les_types_de_changement.pdf

<https://securex.sharepoint.com>

<http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>

http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf

<https://www.agoravox.fr/actualites/societe/article/les-7-clefs-de-la-conduite-du-154549>

<https://fr.slideshare.net/dlinstedt/prsentation-data-vault-et-bi-v20120508>

<https://www.itilfrance.com>

<https://www.qrpinternational.fr/qrp-news/lessentiel-de-la-methode-iti-en-4-questions/>

<https://secure.securex.eu/securexwiki/display/CDWH/Data+Integration+Flow+Schema>

10 Glossaire

Abréviations générales

- BU Business Unit : entités légales
- CU Corporate Unit ou Service Unit : entités de support
- CODIR ou DIRCO Comité de Direction

Fonctions

- FA Financial Analyst
- FBP Financial Business Partner
- HRB Human Resources
- SEO Strategic Executive Officer

Services et clients

- AAMRD Assurances Risques Divers
- AO/AT Assurance accidents du travail
- CC Customer Connection
- CIM Corporate & International Markets
- go-Start Le guichet d'entreprise de Securex
- INT = ITY La Caisse d'assurances sociales de Securex
- H&S Health & Safety
- KBF = CAF La Caisse d'allocations familiales
- Leven /Vie Assurances vie
- MBI Market & Business Intelligence
- MCM Medische Controle / Contrôle Medical
- SEPP Service Externe de Prévention & de Protection
- SMM Small & Midsized Markets
- SSS Secretariat Social Securex
- ZIP Zelfstandigen/Indépendants et Particulieren/Particuliers

Autres

- CE = OR (NL) Conseil d'entreprise / Ondernemingsraad
- NPS Net Promotor Score
- OTP Order To Pay, un outil pour créer des bons de commande chez nos fournisseurs
- PAB People Advisory Board
- PGB Project Governance Board
- SLA Service Level Agreement (Accord relatif au niveau de service)
- BPMN: Business Process Model and Notation

11 Annexes

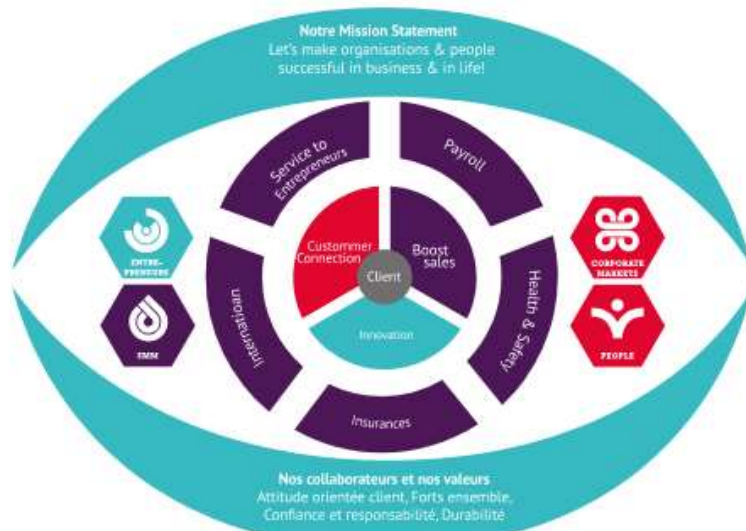
Annexe 1 : La stratégie Secorex

NOTRE STRATÉGIE, NOS VALEURS ET NOTRE MISSION

.....

Pour la période 2016-2018, Secorex a l'ambition d'enregistrer une croissance de 5 %. Ce pourcentage de croissance est plus élevé que la croissance moyenne du marché. Par conséquent, nous optons volontairement pour une stratégie capable de concrétiser cette croissance ambitieuse. Nous optons pour **Focus C**, où C est l'abréviation de customer ou client.

Le visuel ci-dessous indique comment nous donnons vie à cette stratégie.



Comment allons-nous faire ?

1. Nous choisissons 3 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Comme exposé ci-dessus dans l'organigramme, nous mettons en avant 3 priorités pour l'ensemble du Groupe

- Boost Sales
- Customer Connection
- Innovation

2. Nous choisissons 5 PÔLES DE CROISSANCE

Dans le cadre de notre croissance, nous mettons l'accent sur les 5 domaines d'activité suivants :

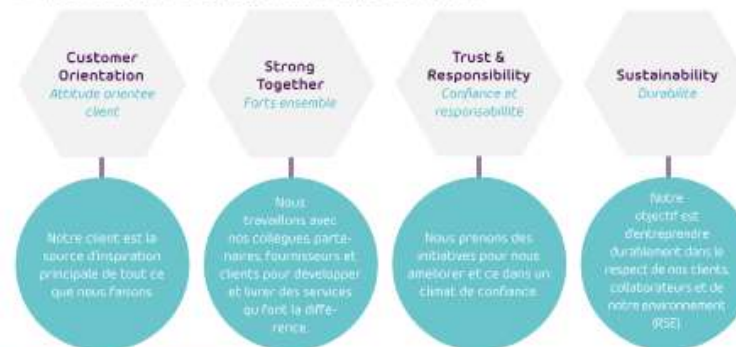
- Services to Entrepreneurs
- Payroll
- Health & Safety
- Insurances
- International

3. Nous choisissons la manière dont nous collaborons, au moyen de 4 écosystèmes

- Ecosystem Entrepreneurs
- Ecosystem Small & Midsize Markets
- Ecosystem Corporate Markets
- Ecosystem People

Afin de pouvoir concrétiser notre stratégie Focus C, 4 écosystèmes ont été définis. Comme expliqué dans l'organigramme, les écosystèmes permettent d'adapter les services de nos différentes business units aux souhaits d'un certain type de client. Ils combinent les compétences nécessaires pour offrir des réponses adéquates aux besoins changeants du client.

4. Nous réalisons notre stratégie dans le respect de 4 valeurs



5. Nous définissons ce que nous voulons être pour nos collègues et pour le client

Let's make...

Ensemble avec nos clients - passer à l'action - être proactifs pour...

Organisations and people

...Les organisations et les personnes qui se cachent derrière, y compris nos collaborateurs...

Successful

...Les aider à réussir (sur le plan financier et personnel). Leur succès est d'ailleurs aussi notre succès, et inversement.

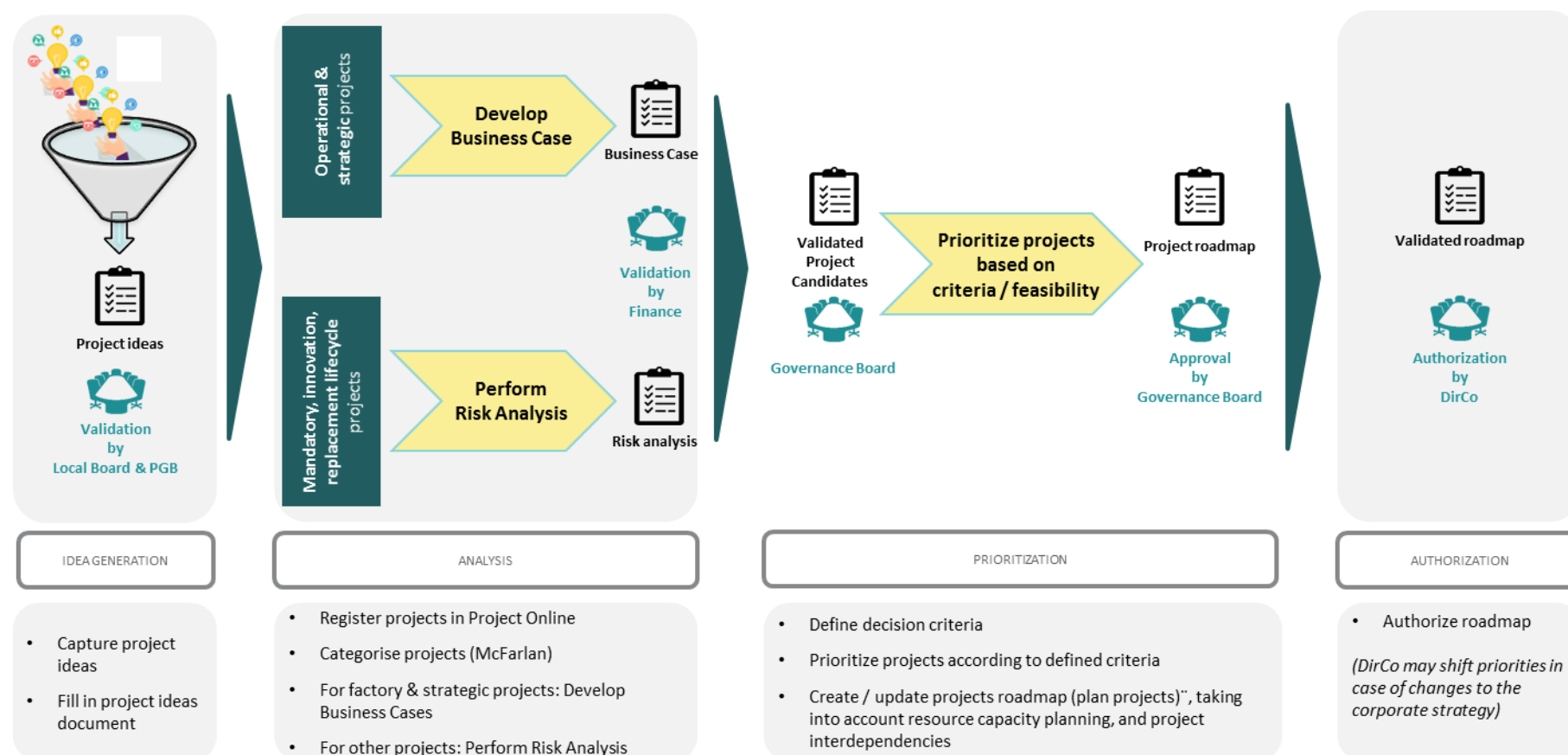
In Business & Life

Car aujourd'hui, la professionnelle et privée sont toujours plus interconnectées, le succès personnel et privé sont intimement liés.

Our mission statement

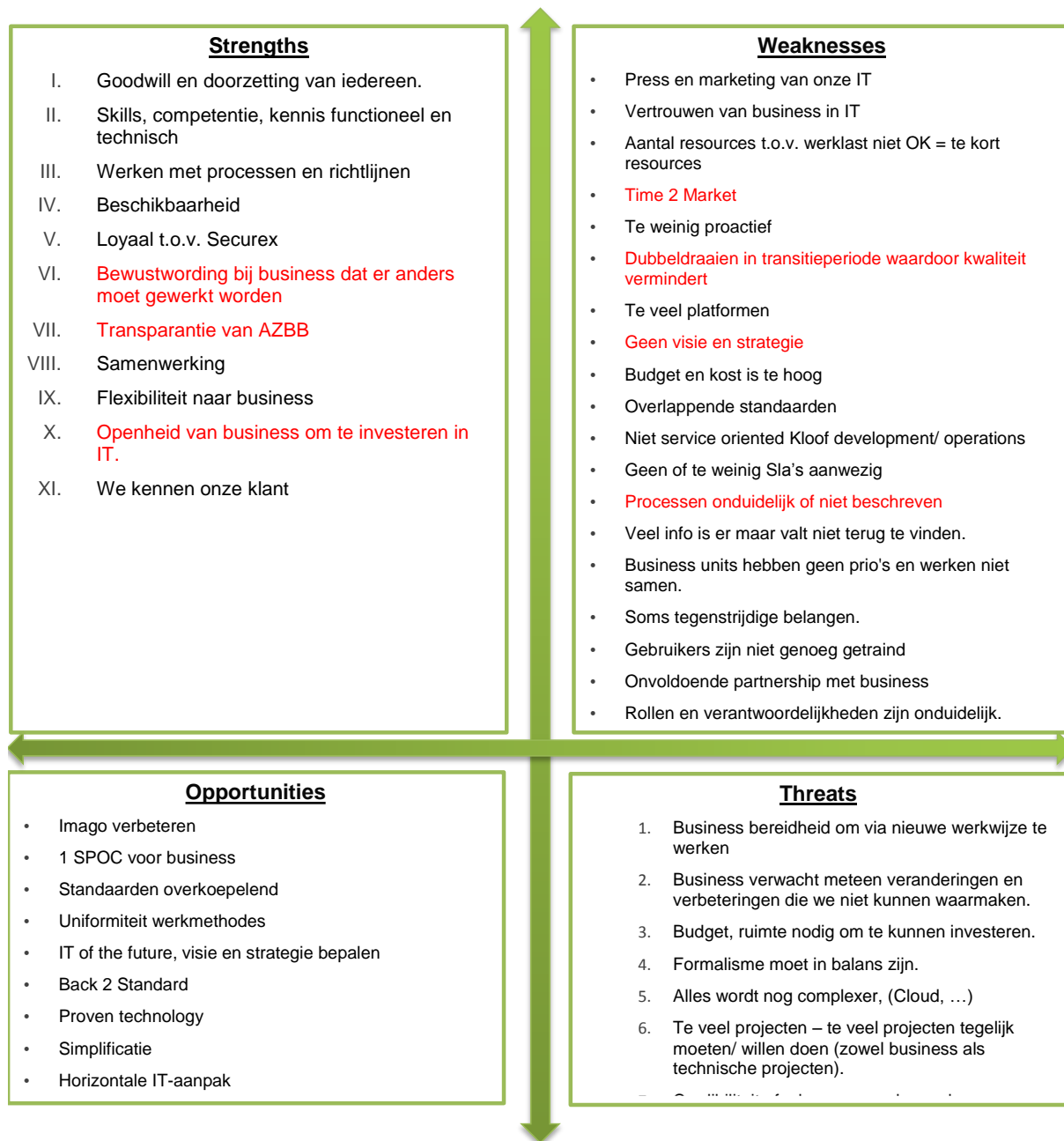
Let's make people & organisations successful in business & in life!

Annexe 2 : PORTFOLIO MANAGEMENT PROCESS



SEO facilitates the portfolio management process.

Local Board approves ideas
 Business / Corporate Units develop Business Cases or Risks Assessments as appropriate
 Project Governance Board reviews & prioritizes Business Cases based on select criteria
 DIRCO approves prioritized project list
 Project Governance Board reviews progress on a monthly basis
 DIRCO reviews executive summary monthly



Annexe 4 : LISTE DES RAPPORTS FINANCIERS

Tableau 27 : Liste des rapports fournis par le département financier

Emetteurs	Rapports	Destinataires :	Entités légales																											
	Description		02	04	06	07	08	10	16	22		27	39	45	49	51	53	SE56	58	59	68	69	71	72	73	75	76			
TAX	Déclaration TVA	SPF Finance	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit		VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	VAT Unit	x		VAT Unit	VAT Unit	x	VAT Unit					
	Déclaration spéciale TVA	SPF Finance																			x						x	x		
	EU-sales-list	SPF Finance	x	x				x			x			x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x		
	Listing annuel TVA	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		
	Concordance Chiffre d'affaires & déclarations de TVA	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Taxe compensatoire (droit de succession ASBL)	SPF Finance	x	x				x			x					x	x													
	Déclaration IPM & annexes	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x			x										
	Déclaration ISOC & annexes	SPF Finance											x	x			x	externalise		externalise	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Fiches fiscales 281.50	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x			x	x	x	x	x	x	x	
	Fiches fiscales (00.14.16 et 30 : sont chargés dans Belgotax, mais ne viennent pas de SAP)	SPF Finance						x	x		x																			
BACOU	Déclarations taxes d'assurances : info vient des BU	SPF Finance				x	x						x																	
	Déclarations Fonds moinsvalides & Fonds accidents du travaildoorsturen	SPF Finance				x																								
	Déclarations Précompte Professionnel assurés	SPF Finance											x																	
	Droits go start	SPF Finance														x														
	Comptes annuels	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	e-corporate (données financières diverses concernant les placements, QRT, divers rapports ...)	SPF Finance				x	x																							
	Famifed : déclarations trimestrielles par région et rapport annuel	FAMIFED									x																			
	FOD/INASTI : déclarations trimestrielles, annuelle et statistiques	FOD/INASTI										T																		
	FOD/INASTI : comptes annuel schéma Ministère	FOD/INASTI										T																		
	FOD Economie et les Régions : déclaration et facturation des droits, cartes, etc.	FOD Economie et les Régions																x												
COTRI	FOD Economie et I.N.S. : enquêtes & statistiques	FOD Economie et I.N.S	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Règles d'évaluations	SPF Finance	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Reporting interne : Conseil d'administration	Conseil d'administration	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	CAF : P&L CAF spécifique, bilan standard, rapport de gestion standard, PPT standard.	Conseil d'administration																												
	ASSURANCES : P&L standard, bilan standard, P&L assurances spécifiques, rapport de gestion pour le marché et rapport de gestion interne, PPT standard.	Conseil d'administration																												
	CDC : P&L standard, bilan standard, rapport de gestion standard, PPT standard.	Conseil d'administration																												
	Reporting interne : RBM mensuel :	Business Unit et Corporate Unit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	CAF : template PPT standard, P&L détaillé avec et sans Infino, P&L réduit avec et sans Infino, FTE par mois (Budget, actuals et RBM).	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	ASSURANCES : template PPT standard, Excel rapport analytique spécifique assurances, actuals techniques format Risk/Finance	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	CDC : PPT pour IT Board avec P&L actuals/RBM réduit.	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
CONTRÔLE	Obligation légale : Solvency II :	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	ASSURANCES : Reporting annuelle et trimestrielle pour Risk Management.	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	Rapport aux autorités : Clés BGAAP :	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	ASSURANCES : calcul de clés pour clôture annuelle.	Business Unit et Corporate Unit				x	x	x	x					x																
	Organisme de contrôles :					x	x	x	x					x																
	CAF : contrôle / révision des couts indirects, conventions, service catalogues par année comptable (Famifed)	FAMIFED				x	x	x	x					x																
	Obligations légales : Révision :	Réviseurs d'entreprises	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	CAF : P&L détaillé Actuals Y-2 vs P&L détaillé Actuals Y-1 vs P&L détaillé Budget Y-1 vs P&L détaillé Budget Y+ analyse pour Multum.	FAMIFED				x	x	x	x					x																
	ASSURANCES : détail sur les flux des couts indirects.	FAMIFED				x	x	x	x					x																
	Reporting interne : Business Unit et Corporate Unit	Reporting interne : Business Unit et Corporate Unit	Business Unit et Corporate Unit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Divers excel pour envoyer les chiffres relatifs à la facturation à la comptabilité		Business Unit et Corporate Unit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Un excel pour le reporting vers le business		Business Unit et Corporate Unit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Template PPT Standard , P&L détaillé pour RDP/Digitalisation		Business Unit et Corporate Unit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
P&L détaillé par immeuble		Business Unit et Corporate Unit																	x											
Reportine interne pour le comité de direction		DIRCO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		

Tableau 28 : Liste des processus financiers

Dép.	Catégorie	N°	Processus	OUT/IN	Rationnel
Tax & Accounting	« Comptabilité Fournisseurs :	P.1	Traitement, contrôle et comptabilisation des documents relatifs aux achats (Factures, notes d'honoraires, avis d'échéances, commission, notes de frais du personnel, etc.).	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.2	Traitement et suivi des appels téléphoniques, mails et lettres de rappels émanant des fournisseurs.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
	Comptabilité Clients :	P.3	Etablissement et comptabilisation des factures de ventes (Externes et/ou Intercompany).	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.4	Traitement et comptabilisation des écritures relatives au Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.5	Calcul et comptabilisation des réductions de valeurs.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.6	Comptabilisation des irrécouvrables.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
	La gestion clientèle	P.7	Traitement et suivi des appels téléphoniques, mails et lettres de rappels émanant des clients, envoi des lettres de rappels (Et factures) et communications avec le bureau d'encaissement.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
	Cash (Banques & Caisses) :	P.8	Traitement et comptabilisation des mouvements financiers.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.9	Mise en paiement des dettes fiscales, sociales, fournisseurs, clients, instances de tutelles, ainsi que le chargement des éventuelles domiciliations.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
	Administration & autres activités comptables :	P.10	Gestion des immobilisations.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.11	Traitement et contrôle des différents flux relatifs à l'administration salariale, placements de trésorerie, opérations propres à la BU, etc.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.12	Clôtures périodiques.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.13	Clôtures annuelles.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.14	Etablissement et dépôt des comptes annuels et ses annexes.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.15	Etablissement de l'inventaire permanent ainsi que la mise à jour des règles d'évaluation.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.16	Accompagnement des réviseurs d'entreprises et des instances de tutelle dans leur mission d'audit.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.17	Etablissement et envoi de rapports spécifiques aux instances de tutelle/contrôle.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.18	Implémentation des instructions internes, légales ou émanant des instances de tutelle/contrôle.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma

	Taxes & Impôts :	P.19	TVA (Déclarations mensuelles, EU-sales-list, listing annuel et concordances).	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.20	Etablissement, contrôle et dépôt des fiches fiscales (Hors salariales).	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.21	Etablissement et dépôt de déclarations fiscales (Taxe ASBL, ISOC, IPM, PM, taxes, ...).	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.22	Traitement des demandes d'informations et défense des dossiers lors d'un contrôle.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma
		P.23	Implémentation des nouvelles mesures législatives.	OUT	Inclus dans le scope du projet Process Excellence Lean Six Sigma.
SEO	Portfolio Management	P.28	Approuver les idées de projet au Local Board, récolter les business cases et les Risk assessment, s'assurer de leur complétude, leader les Project Governance Board, prioriser les Business Cases sur base de critères de sélection, présenter la liste des projets pour approbation au comité de direction, présenter au PGB les projets en cours et leur statut sur base mensuelle.	OUT	Dans le scope du Project Portfolio Management
Controlling	Clôture mensuelle	P.24	Analyse de l'évolution des affaires sur base du compte de résultat, les analyses de rentabilité par segment, service, région, analyses de la structure de coûts.	IN	Projet Performance Monitoring & Reporting.
	Budget et Rolling Business Management:	P.25	Coordination de la gestion prévisionnelle « roulante » annuelle et à 3 ans, appelée Rolling Business Management, incluant l'établissement d'objectifs financiers tenant compte de la situation de marché, de la concurrence, des risques liés aux opérations, de la stratégie de croissance et des objectifs opérationnels. Cette coordination inclut l'analyse des déviations par rapport aux objectifs établis ainsi que l'établissement et le suivi d'actions de correction en cas de nécessité.	IN	Projet Performance Monitoring & Reporting
	Analyse Rentabilité Future :	P.26	Analyse de la rentabilité future de nouvelles initiatives et/ou projets sur base de prévisions de cash-flows établies en collaboration avec les différents acteurs du business. Ces analyses incluent la préparation d'un « business case » qui devra être soumis à l'approbation de la direction générale. Une analyse « post-implémentation » sera aussi réalisée afin de vérifier l'atteinte des résultats financiers attendus.	OUT	Dans le scope du Project Portfolio Management
	Costing	P.27	Refacturation intra ASBL Group, allocation des coûts des entités de support vers les Business Units, rédaction des SLA, revue de clés d'allocation.	IN	Projet Performance Monitoring & Reporting

Annexe 6 : Root-cause insatisfaction client

Root-causes insatisfaction des clients internes Finance				
Pourquoi ?	Pourquoi ?	Pourquoi ?	Pourquoi ?	Pourquoi ?
Les informations qui leurs sont communiquées sont inutiles	Elles ne sont pas de bonne qualité	Les données sont incomplètes ou incorrectes	De nombreuses corrections doivent être apportées pour des comptabilisation sur les mauvais centres de coûts ou les mauvaises natures comptables	Encodage manuel Encodage par le business sans réelles connaissances financières
			Des erreurs d'encodage des factures fournisseurs	Encodage manuel
			Des erreurs dans la facturation vers les clients basée sur des time-sheet en Excell	Encodage manuel
			Pas de "rules" pour les écritures de provisions, d'amortissement, etc. Chaque comptable fait à sa façon	Une culture en silo
			Coexistence de multiples hiérarchies alternatives de centre de coûts à la hiérarchie standard dans SAP à maintenir manuellement et donc souvent incomplètes	Personne pour le faire
		Les données ne sont pas transparentes, il n'y a pas de vue claire sur l'origine de la dépense, ni de la manière dont elle est refacturée aux différentes entités (costing)	Une refacturation intra-entités de support (Intra-ASBL Groupe) avec des flux en cascade sans fin	Décision historique de pratiquer de cette manière
			Une mauvaise compréhension des coûts directs versus indirectes, des coûts variables versus coûts fixes	Pas de référentiel terminologique
			Le business ne comprend la clé de répartition et ne la valide pas	Pas de procédure et de formalisation de la méthode de costing
	Elles arrivent trop tard pour pouvoir prendre des actions correctives	La clôture mensuelle prend trop de temps. Le délai de clôture est bien supérieur à 10 jours ouvrables	La comptabilité utilise déjà plus de 7 jours pour ses écritures comptables	Il n'y a pas de gouvernance au niveau de la comptabilité. Les comptables commencent à encoder les factures à la fin du mois qui doit être clôturé et sont systématiquement en retard
			Il n'y a pas d'outil de reporting. La préparation des rapports est purement manuelle avec le niveau de risque d'erreur que ces manipulations impliquent : Extraction et traitement des données SAP dans des fichiers Excel	

			Les entités business communiquent leurs chiffres à la comptabilité beaucoup trop tard	Il n'y a pas de calendrier Finance officiel, les dates clés ne sont pas communiquées
			La consolidation est difficile car chacun utilise son propre format de fichier Excel	
	Elles ne sont pas adaptées à leur problématique métier	La structure organisationnelle est différente de la structure opérationnelle	Les niveaux de regroupement ne sont pas corrects dans SAP, il faut construire des hiérarchies alternatives maintenues manuellement	SAP a été "customisé" et ne permet pas d'avoir plus de deux niveaux de granularité
	L'information n'est pas mise à disposition des BU/CU	Pas d'outil de visualisation des données	Pas de support de l'IT et pas d'outil adéquat et maintenu	
			L'IT ne comprend pas les besoins des financiers	
			Les rapports sont envoyés par @mail à chaque responsable des entités légales, des BU et des CU (Nombre important)	
Pas de support suffisant de Finance	Ils n'ont pas de temps	Beaucoup trop de tâches manuelles	Pas d'outil pour exécuter des analyses rapidement en temps réel, les données ne sont disponibles qu'au moment de la clôture	Tâches manuelles
	Ils ne comprennent pas le business	Pas de temps pour s'intéresser au business	Pour changer parfois une seule ligne d'écriture, il faut refaire tout le fichier de chargement et le charger de nouveau dans SAP	
			Pas de possibilité de réaliser des simulations avec scénarios	
			Préparation et chargement manuel de données	
			De nombreuses contraintes pour construire ces fichiers qui bloquent souvent au chargement	
			Difficulté de retracer les causes quand le résultat final dans SAP ne correspond pas au montant chargé	
			Un seul Financial Analyst peut charger les fichiers, pas de back-up	
			La fermeture du système SAP FI et SAP CO est manuelle : Seul le responsable de la comptabilité a les droits pour fermer SAP FI. Pas de back-up.	
			Présentation PowerPoint avec de nombreux copier-coller de tableaux. 6 personnes passent du temps chaque mois à mettre en forme cette présentation	

Annexe 7 : LA GRILLE DE CADRAGE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Qualification du projet	
1. Le projet de changement a-t-il une date de fin explicite ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI (0 point - changement planifié) <input type="checkbox"/> NON (3 points)
2. Le projet de changement est-il ?	<input checked="" type="checkbox"/> Un projet technique (2 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Un projet organisationnel (4 points - Changement co-construit) <input type="checkbox"/> Un projet culturel (5 points - changement émergent)
3. Quelle est la durée prévisionnelle du projet	<input checked="" type="checkbox"/> Moins de 6 mois (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 6 et 24 mois (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 24 mois (5 points)
4. Le projet de changement concerne-t-il ?	<input checked="" type="checkbox"/> Moins de 300 personnes (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 300 et 3000 personnes (2 points) <input type="checkbox"/> Entre 3000 et 10000 personnes (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10000 personnes (5 points - changement processé)
5. Combien y a-t-il de catégories différentes de populations ?	<input checked="" type="checkbox"/> Moins de 5 (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 (2 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10 (4 points)
6. Quel est la principale motivation du projet de changement ?	<input type="checkbox"/> La survie (2 points - changement imposé) <input checked="" type="checkbox"/> L'amélioration (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> L'attrait au changement (1 point) <input type="checkbox"/> Pas de motivation particulière (5 points)
7. Y aura-t-il des réorganisations ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input checked="" type="checkbox"/> NON (0 points)
8. Y aura-t-il des réorganisations avec des contraintes de mobilités ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input checked="" type="checkbox"/> NON (0 point)
9. Y aura-t-il des suppressions d'emplois ?	<input type="checkbox"/> OUI (10 points) <input checked="" type="checkbox"/> NON (0 point)
10. Est-ce que le changement modifie les zones de pouvoir actuelles ?	<input type="checkbox"/> OUI (5 points) <input checked="" type="checkbox"/> NON (0 point)
Qualification du contexte	
11. Les personnes concernées par le changement sont fortement attachées à l'existant ?	<input type="checkbox"/> OUI (3 points - changement développement humain) <input checked="" type="checkbox"/> NON (0 point)
12. De quelle nature seront les résistances du projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Par peur du changement (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Par opposition avec la direction (3 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Par principe d'opposition idéologique (5 points - changement émergent)
13. Quel est le niveau de résistance au changement ?	<input type="checkbox"/> Fort et généralisé (5 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Fort sur quelques groupes (3 point) <input checked="" type="checkbox"/> Moyen (2 points) <input type="checkbox"/> Faible (1 point)
14. Quelle est la perception du projet par les principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Mal bouclé (3 points) <input checked="" type="checkbox"/> Bien pensé et organisé (0 point) <input type="checkbox"/> Inutile (5 points)
15. Les populations concernées ont-elle l'habitude de gérer des changements ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 points) <input checked="" type="checkbox"/> NON (3 points- changement planifié)
16. Quelle est la capacité du management à gérer le changement ?	<input type="checkbox"/> Faible (5 points - changement développement humain) <input checked="" type="checkbox"/> Moyenne (3 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Excellente (1 point - changement imposé)
17. Y a-t-il dans l'organisation une conduite du changement reconnue ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 point) <input checked="" type="checkbox"/> NON (5 points)
18. Quel est le niveau d'engagement des décisionnels dans le projet ?	<input type="checkbox"/> Faible (7 points - Changement planifié) <input checked="" type="checkbox"/> Moyen (4 points) <input type="checkbox"/> Fort (0 point)
19. Quel sera le rôle des managers dans le projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Relais du changement (3 points - changement imposé) <input type="checkbox"/> Co-construteurs du changement (6 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Leaders du changement (4 points - changement émergent)
20. Quel est le niveau d'aptitude au changement (cf. outil 4) des principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Elevé (0 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Moyen (3 point - changement construit) <input checked="" type="checkbox"/> Faible (6 point - changement émergent)

Annexe 8 : DATA FLOW INTEGRATION

